



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Tesina para optar el Título de Ingeniero de Sistemas

TEMA

“Diseño de un Plan de Gestión Administrativa del Recurso Humano del
Hospital San Juan de Dios, Estelí.”

AUTORES

Br. Tania Junieth Morales Carrillo	2008 – 21322
Br. Alicia del Rosario Ríos Almendarez	2008 – 21289
Br. Meybell Janixcia Zeledón Arteta	2008 – 21118

TUTOR

Lic. Víctor Manuel Parrales Castillo

Estelí, Abril del 2016

DEDICATORIA

A Dios,

quien supo guiarnos por el buen camino,

darnos las fuerzas para seguir adelante

y no desmayar en los problemas que se nos presentaban,

enseñándonos a encarar las adversidades

sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento...

A Nuestros Padres

por su incondicional apoyo, consejos, comprensión, amor,

ayuda en los momentos difíciles

y brindarnos los recursos necesarios para llevar

a cabo nuestra meta...

INDICE.

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	2
3. JUSTIFICACION.....	3
4. METODOLOGIA.....	4
5. CAPITULO I: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
5.1 Generalidades.....	6
5.2 Elementos de la Organización.....	7
5.3 Estructura Organizacional Actual.....	8
5.4 Actividad Comercial o Productiva.....	¡Error! Marcador no definido.
5.5 Productos y Servicios.....	9
5.6 Recursos utilizados para la prestación de los servicios.....	9
5.7 Procesos administrativos del Recurso Humano del Hospital.....	9
5.7.1 Generalidades.....	9
5.7.2 Reclutamiento, Selección y Contratación.....	10
5.7.3 Inducción del Personal.....	12
5.7.4 Políticas laborales.....	13
5.7.5 Capacitación y Desarrollo.....	13
5.7.6 Salarios.....	15
5.7.6.1 Procedimiento para la elab. de la nómina y pago de salarios.....	17
5.7.6.2 Procedimientos para la estimación y pago de beneficios.....	19
5.7.6.3 Procedimientos para la elaboración y pago de liquidaciones.....	22
5.7.7 Relaciones Laborales.....	24
5.7.8 Higiene y Seguridad.....	25
5.7.8.1 Planes de Higiene y Seguridad.....	25
5.7.8.2 Riesgos Laborales.....	26
5.7.8.3 Procedimiento establecido en caso de accidentes laborales.....	31
5.8 Evaluación de Factores Internos.....	34
6. CAPITULO II: PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RECURSO HUMANO PARA EL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS, ESTELÍ.....	39
6.1 Estructura organizacional propuesta.....	39
6.2 Base Institucional.....	41

6.3	Políticas generales para la administración de los R. Humanos.....	42
6.4	Funciones del departamento de Recursos Humanos.....	43
6.5	Procedimientos para la gestión administrativa del personal.....	44
6.5.1	Procedimiento para el reclutamiento de personal.....	44
6.5.2	Procedimiento para la selección de personal.	45
6.5.3	Procedimiento para la contratación de personal.	46
6.5.4	Procedimientos para capacitación de personal.	46
6.5.5	Procedimiento de programa de relaciones interpersonales.	47
6.6	Normas generales del departamento de recursos humanos.....	47
6.6.1	Normas Generales de Reclutamiento del personal.....	48
6.6.2	Normas Generales de Selección de Personal.	49
6.6.3	Normas Generales para la contratación de personal.....	50
6.6.4	Normas Generales para la capacitación de personal.	51
6.6.5	Normas Generales para el control de Relaciones Personales...	52
6.7	Programa de Capacitación.	52
6.7.1	Objetivos de la Capacitación.	53
6.7.2	Programa de Capacitación.	53
7.	Conclusiones.	57
8.	Recomendaciones.	58
9.	Bibliografía.....	59
10.	ANEXOS.....	60

1. INTRODUCCIÓN.

El Hospital San Juan De Dios de Estelí, es un ministerio de salud público fundado en marzo de 1998, es considerado uno de los más reconocidos de la zona norte del país debido a su infraestructura, capacidad de atención, calificación médica, diversidad y complejidad de casos que atiende.

La calidad de los servicios que se brindan en este hospital, está ligada directamente con sus colaboradores, ya que éstos deben interactuar directamente con los pacientes por la naturaleza del oficio; no obstante, existen algunas debilidades administrativas en lo que se refiere a la gestión de personal, lo que afecta en gran medida su crecimiento organizacional y por ende su prestigio social. Muchos problemas entre el personal, la dirección y pacientes que demandan los servicios médicos, son consecuencia del inadecuado diseño organizacional, deficiente distribución de funciones, necesidad de capacitación y la poca o nula documentación de procesos para el manejo del personal.

Con el propósito de dar solución a estos problemas, este estudio propone el diseño de un plan de gestión administrativa del recurso humano del Hospital San Juan de Dios, considerando su situación actual, principales restricciones, y aquellos elementos básicos que potenciarán las habilidades, compromisos, esfuerzo y condiciones laborales a beneficio de cada individuo y de la propia organización.

El estudio está constituido por dos capítulos, en el primero se hace un diagnóstico del centro hospitalario, el cual nos permite conocer de forma clara cómo se está administrando el recurso humano del mismo, tomando como elementos principales para la administración de este recurso: el reclutamiento y selección de personal, la capacitación de los empleados, salarios, clima organizacional y seguridad ocupacional. En el segundo capítulo se realiza el diseño de un plan de gestión administrativa del recurso humano tomando en cuenta los aspectos ya mencionados, por lo cual se rediseña la estructura organizativa, se concretan las funciones de los puestos de trabajo y se definen sus procesos de ejecución.

2. OBJETIVOS.

Objetivo General:

- Diseñar un Plan de Gestión Administrativa del Recurso Humano del Hospital San Juan de Dios, Estelí.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico del proceso administrativo del Recurso Humano del Hospital San Juan de Dios.
- Identificar las fortalezas y debilidades que influyen en el área de Recursos Humanos para la elaboración de un plan de gestión administrativa.
- Proponer políticas de gestión administrativa del Recurso Humanos que garanticen el cumplimiento de objetivos y normativas del Hospital San Juan de Dios.
- Elaborar el plan de gestión administrativa del Recurso Humano del Hospital San Juan de Dios, Estelí.

3. JUSTIFICACION.

El principal activo de una empresa es su talento humano y frecuentemente es el recurso que marca la diferencia entre las organizaciones del mismo sector industrial. Para que el recurso humano de una organización sea productivo y brinde los servicios con la mejor calidad, es necesario gestionarlo de forma eficiente.

La administración del recurso humano principalmente en las organizaciones públicas, como lo es el Hospital San Juan de Dios Estelí, no es fácil. De manera que se vuelve ineludible constar con un plan de gestión administrativa de este recurso, en donde el responsable de ejercer esta función juegue un papel protagónico.

Este estudio, en primer lugar permitirá conocer el estado actual del hospital en cuanto a los recursos humanos se refiera, identificando así las áreas potenciales de desarrollo organizacional, lo que a su vez permitirá crear elementos de análisis para el desarrollo de un plan de gestión de este vital recurso; su implementación ayudará al departamento de Recursos Humanos del Hospital a identificar las contribuciones que hace el personal, la eficacia y eficiencia con el que se desempeña cada individuo en su puesto de trabajo y conocer la calidad en el servicio que brinda tanto a los pacientes del hospital como a otros colaboradores.

Es decir, los procedimientos y normas para la gestión administrativa concebidos en el plan que se propone, corregirán las debilidades existentes en la entrega del servicio médico que se brinda a los pacientes, permitirá un procesamiento rápido de la información y tiempos de respuesta inmediatos, las personas estarán dispuestas a colaborar en el logro de los objetivos organizacionales, motivados hacia el trabajo en equipo. Esto se logrará siguiendo prácticas definidas y aprobadas que apoyen el reclutamiento, selección y contratación, compensación, entrenamiento, la evaluación del desempeño, la promoción, las relaciones entre los colaboradores y su seguridad ocupacional. De esta forma, el hospital San Juan de Dios de Estelí, tendrá un inestimable desarrollo organizacional.

4. METODOLOGIA.

Primera etapa: Revisión documental.

La primera etapa de la investigación consistió en la revisión de todos aquellos, informes, investigaciones y estudios realizados en la institución con el fin de examinar e identificar puntos clave que servirían como base en la elaboración de instrumentos para conocer la situación en la que actualmente se encuentra el Hospital San Juan de Dios.

Segunda etapa: Elaboración y Aplicación de Instrumentos.

En esta etapa se elaboraron y validaron algunos instrumentos para la recolección de la información como encuestas y entrevistas; sin embargo, la observación directa y la consulta de bibliografía también fue vital en esta investigación. Estos instrumentos constan de una serie de preguntas diseñadas a partir de los documentos consultados en la etapa anterior y sobre todo a partir de datos relevantes que contribuirán al desarrollo de los objetivos de la investigación.

- Encuestas y entrevistas: Esta etapa se efectuará a través de aplicación de entrevistas y encuestas estructuradas a los colaboradores de la empresa, se realizarán recorridos por las instalaciones de la institución para conocer la situación actual. El universo de esta investigación son todos los colaboradores de la institución, siendo estos un total de 508 trabajadores; no obstante, para aplicar esta técnica determinó que el tamaño de la muestra apropiada era de un total de 59 colaboradores, con un nivel de confianza del 90 % y un margen de error del 10 %, todo esto obtenido a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

- Observación directa: Esta consistió en visualizar de forma sistemática los hechos y situaciones en función de los objetivos de la investigación,

para ello se utilizaron instrumentos como libretas, cámaras fotográficas, entre otros.

- Revisión de bibliografía: Se utilizó toda aquella información inherente a la administración del recurso humano, asignación de tareas, desempeño de funciones; todo ello para obtener las bases teóricas para el desarrollo del estudio.

Tercera etapa: Procesamiento y análisis de la información.

Se organizó y analizó la información obtenida, posteriormente se procedió a realizar la revisión de la estructura organizacional de la institución, analizando los cargos y las funciones del departamento de recursos humanos, así como todos los elementos que influyen en el desconocimiento de las tareas y deberes correspondientes a cada puesto, lo que conlleva al descuido, evasión y apropiamiento de labores propios y/o ajenos.

Cuarta etapa: Elaboración del plan de gestión administrativa del Recurso Humano del Hospital.

Una vez concluidas las etapas anteriores se propuso una modificación de la estructura organizacional con el objeto de definir correctamente cada una de las funciones que posee cada trabajador, para ello fue diseñada una ficha ocupacional para el puesto correspondiente.

Posteriormente se propuso una serie de funciones, normas, procedimientos y así como un plan de capacitación que servirán como base para la adecuada gestión administrativa del talento humano, generando un modelo de control que garantizará su eficiencia, toma de mejores decisiones administrativas y desarrollo organizacional.

5. CAPITULO I: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL¹.

5.1 Generalidades.

El hospital Dr. Alejandro Dávila Bolaños, a sus 30 años de haber sido fundado, que con el aumento de la población y por consiguiente de la demanda de mejores servicios, personal e infraestructura, dio la necesidad de crear un hospital más grande con mayor cobertura y mejor atención de los usuarios. Fue así que se convirtió en el actual hospital San Juan de Dios, en Estelí.

Con el apoyo del gobierno español en marzo de 1998 empezó a funcionar el actual hospital, se trasladó todo el personal que laboraba en el antiguo hospital Dr. Alejandro Dávila Bolaños y se equipó con camas nuevas, equipos médicos, materiales, al igual que las especialidades de Pediatría, Ginecología, Ortopedia, Medicina Interna, Cirugía. La nueva infraestructura contaba con el área de especialización, consulta externa, quirófano, sala de parto, un auditorio, comedor y cocina, al pasar los años fue adquiriendo otras especialidades como: Cirugía plástica, cirugía pediátrica y Urología.

En el 2015, en un esfuerzo más del Gobierno por mejorar la atención a la población, las autoridades del Hospital San Juan de Dios, en conjunto con el Ministerio de Energía y Minas y la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE), inauguraron un sistema térmico lo que lo convierte en uno de los hospitales públicos más completos del país.

Actualmente, en el hospital laboran un total de 508 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma: 406 empleados permanentes según nómina fiscal, 64 trabajadores contratados en nómina adicional, 5 trabajadores contratados con fondos de extensión de cobertura y 33 médicos internos. Cabe mencionar que del total de trabajadores, 18 tienen

¹ La información que se presenta en el diagnostico está basada en el resumen de datos del Anexo N°7. Los cuales fueron recopilados de las encuestas y entrevistas presentadas en el Anexo N°1 Y 2.

la edad para iniciar proceso de jubilación, de los cuales solamente tres están en trámites.

Las nuevas contrataciones de personal se realizan solamente “altas por bajas” según orientaciones de MINSA Central. En este caso la plaza vacante de la nómina fiscal pasa a ser ocupado automáticamente por un trabajador de la nómina adicional.

Actualmente la condición de los trabajadores limita la capacidad del Hospital de atender la demanda de la población las 24 horas del día y los 365 días del año.

5.2 Elementos de la Organización.

5.2.1 Misión.

Ofrecemos a nuestros usuarios servicios hospitalarios generales y especializados, con la más alta calidad y calidez de forma gratuita con alto valor humano y ético.

5.2.2 Visión.

Ser una institución hospitalaria líder en la prestación de servicios de salud en la región norte del país con alta calidad tecnológica, científica y humana que contribuya a la satisfacción de los usuarios.

5.2.3 Valores.

- | | |
|-----------------|------------------------------------|
| ▪ Excelencia | ▪ Respeto |
| ▪ Integridad | ▪ Responsabilidad |
| ▪ Confiabilidad | ▪ Tolerancia |
| ▪ Amor | ▪ Justicia |
| ▪ Compromiso | ▪ Vocación de servicio y humanidad |
| ▪ Solidaridad | |

5.3 Estructura Organizacional Actual.

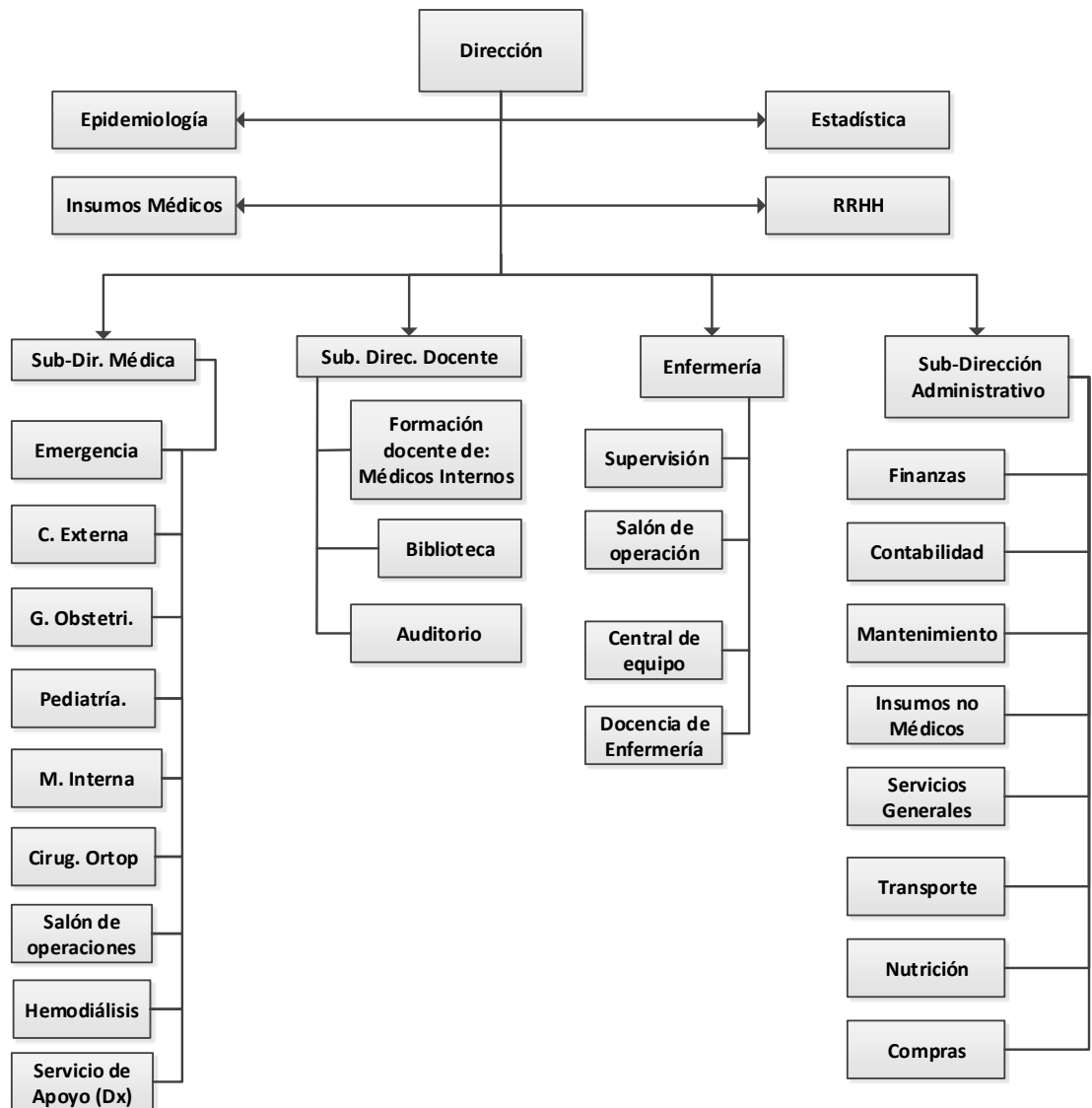


Figura Nº1. Organigrama del Hospital San Juan de Dios. **Fuente:** La Dirección.

El Hospital San Juan de Dios tiene una organización lineal, ya que existe una autoridad única y absoluta del nivel superior sobre sus subordinados, donde cada jefe recibe y trasmite lo que pasa en su área. El organigrama se clasifica por su presentación en mixto, porque utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objetivo de presentar “todas” sus unidades organizativas.

Este organigrama tiene sobre cargadas y mal distribuidas las funciones de cada área lo que impide un flujo de la información de un puesto a otro, las unidades de mando están muy bien definidas, sin embargo, el alcance de control de éstas es muy amplio, y aunque existe homogeneidad operativa no

se evidencian algunas áreas – físicamente existentes – que son importantes para la funcionalidad del Hospital.

Tipos de servicios ofertados según área.

Servicio Clínico	Servicio Técnica	Servicio Básico
✓ Consultas	✓ Laboratorio	✓ Alimentación
✓ Ingresos	✓ Rayos X	✓ Lavandería
✓ Intervenciones quirúrgicas	✓ Farmacia	✓ Aseo
	✓ Partos	✓ Seguridad

5.4 Recursos utilizados para la prestación de los servicios.

El hospital cuenta con inmuebles, quirófanos, equipos radiólogos en buen estado; Materias primas tales como productos farmacéuticos, reactivos, alimentos, etc.; Y especialmente de sus recursos humanos: médicos, enfermeras y personal administrativo, los cuales son capaces de transformar una demanda potencial de servicios, en una demanda percibida y satisfecha mediante normas y estándares que satisfacen al usuario, en este caso el paciente, lo que se logra a través de todo un proceso de transformación generándose servicios que se ofertan y a su vez son utilizados por la comunidad en general.

5.5 Procesos administrativos del Recurso Humano del Hospital.

5.5.1 Generalidades.

El Hospital cuenta con un área de Recursos Humanos que se ocupa de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal, capacitaciones de los trabajadores, gestión de las políticas salariales y despidos. Además, realiza funciones de forma genérica para el control del clima organizacional, higiene y seguridad.

5.5.2 Reclutamiento, Selección y Contratación.

5.5.2.1 Reclutamiento.

El hospital identifica las necesidades de personal en las áreas de trabajo en el 93% de los casos sólo cuando algún empleado se va del área, sea por la razón que fuera, tal como: Renuncia, despido, jubilación, rotación. Esto significa que las contrataciones suelen darse de forma reactiva y no surge como respuesta a un procedimiento sobre estudio del trabajo, tomando en cuenta la cantidad de cargas de trabajo, puestos y número de colaboradores que se desempeñan en los mismos.

Cuando se decide incorporar nuevo personal, previo a las solicitudes e insistencias del jefe de área, se recluta personal solamente cuando el director del hospital así lo decide. El área de recursos humanos del hospital tiene documentado este procedimiento, el cual se considera poco explícito e inconsecuente entre los pasos que incluye (*ver tabla N°1*).

Proceso de Reclutamiento:

1. *Todo proceso se iniciará mediante la solicitud formal de acuerdo al cargo vacante.*
2. *El solicitante deberá proporcionar el perfil necesario el cual será la base para la elección de los candidatos a incorporar en el proceso.*
3. *El reclutamiento de los postulantes se llevará a cabo mediante la convocatoria interna.*
4. *Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa.*

Tabla N° 1: Proceso de Reclutamiento. **Fuente:** Hospital San Juan de Dios.

Como se puede leer en los pasos 3 y 4, la institución especifica en su proceso de reclutamiento el origen de preferencia de los postulantes, sin embargo, en la práctica no se cumple.

Si el proceso de reclutamiento no ocurre de manera correcta, los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto pueden no cumplirse, ni se puede asegurar que la persona contratada esté de acuerdo con las políticas y procedimientos generales de personal. En esta investigación se

percibió que el proceso de reclutamiento no está dando los resultados esperados para los jefes de área.

5.5.2.2 Selección.

El área de recursos humanos tiene documentado este procedimiento de la siguiente manera:

Proceso de Selección:

- 1. Los candidatos serán sometidos al proceso de selección tales como:
 - a. Entrevistas de selección.*
 - b. Pruebas profesionales.**
- 2. La oficina de RRHH es responsable de la conducción del proceso de selección.*
- 3. Realizar estudios médicos para conocer el estado de salud de los postulantes al cargo solicitado.*

Tabla Nº 2: Proceso de Selección. Fuente: Hospital San Juan de Dios.

En la práctica, una vez que el responsable de recursos humanos valida que los candidatos han entregado la documentación requerida, acuerda con el jefe de área la aplicación de la entrevista que se estipula en el procedimiento. No obstante, sólo el 45.76% de las personas encuestadas en el estudio fue entrevistada por el jefe de área (quién debería ser la persona competente para su aplicación), el 20.34% de los colaboradores seleccionados no tuvieron en su momento ninguna entrevista, este mismo porcentaje fue entrevistados por el director general del hospital y sólo el 13.56% de los casos fue entrevistado por algún jefe inmediato.

Se debe reconocer que este proceso es muy importante para la selección de personal, sin embargo las personas mencionadas anteriormente no tienen, posiblemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al candidato, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

El proceso de selección suele estar marcado por criterios personales del entrevistador y no por un criterio formal de evaluación, de hecho, no se aplican las pruebas profesionales ni se realizan análisis del estado de salud a los

postulantes al cargo solicitado, actividades estipuladas en los pasos 1 y 3 del procedimiento.

5.5.2.3 Contratación.

Este procedimiento no está documentado como en los casos anteriores, únicamente se firma un contrato el cual está representado por el responsable de recursos humanos denominado “EMPLEADOR”, el contratado denominado “SERVIDOR PUBLICO” y explícitamente el visto bueno del director del hospital. El contrato estipula el objeto de trabajo, salario, plazo y vigencia, jornada y horarios de trabajo, y los términos de rescisión del contrato².

A través de las encuestas aplicadas a los colaboradores se descubrió que el 86.44% de los candidatos seleccionados firmó un contrato por tres meses de prueba, la diferencia firmó un contrato por tiempo determinado, generalmente de un año.

El objeto de trabajo del contrato firmado determina el cargo que ocupará el nuevo empleado y hace referencia a la ficha ocupacional del puesto respectivo, sin embargo, en muchas ocasiones ésta no existe. Es decir, el área de recursos humanos no ha creado las fichas ocupacionales de los 43 puestos establecidos en el hospital. Además, se considera que las fichas ocupacionales existentes, no están bien estructuradas ni detalladas³, en la mayoría de los casos, el colaborador no conoce la ficha del puesto respectivo.

5.5.3 Inducción del Personal.

Una vez contratado el nuevo empleado, éste es llevado a que conozca las instalaciones y a sus compañeros: No se tiene formalmente establecido quien se ocupa de realizar esta actividad, en el 52.54% de los casos lo hace el responsable de recursos humanos y en los otros casos lo hace el jefe de área.

Por otro lado, sólo el 59% de los encuestados dijo haber pasado por un proceso de inducción. Debe considerarse este proceso de vital importancia dentro del hospital, ya que a través de él se logra familiarizar al nuevo trabajador con la institución y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales

² Anexo N° 4. Formato de Contrato de Trabajo utilizado por el Hospital.

³ Anexo N°5. Formato de Fichas Ocupacionales existentes en el Hospital.

directivos, su historia, sus políticas, manuales existentes. Evitando así los tiempos y costos que pierde el colaborador tratando de averiguar por sí mismo en qué organización ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros.

5.5.4 Políticas laborales.

Las políticas del hospital no están establecidas. Únicamente existen prohibiciones que se comunican al personal al comenzar a laborar en la empresa. También se las están recordando en todo momento porque ellas acarrearán sanciones, las que pueden llegar a ser hasta la suspensión temporal o la destitución permanente. Las normas establecidas están relacionadas al uso de uniforme o ropa de trabajo aceptada, servicio médico, vacaciones y permisos especiales, puntualidad y asistencia.

5.5.5 Capacitación y Desarrollo.

La institución realiza capacitaciones al personal, en su mayoría de origen médico, pero también se hacen capacitaciones de tipo administrativo. El 60% de las capacitaciones son impartidas en el propio hospital y por personal interno. Las otras capacitaciones son impartidas a nivel interno pero con instructores externos, tales como: Médicos de otro hospital del país, brigadas médicas internacionales y otras instituciones gubernamentales de tipo administrativo con las cuales trabaja el hospital.

En su totalidad, las competencias que se desarrollan en el personal son de tipo técnico según la especialización médica requerida. Sin embargo, el 100% de los colaboradores encuestados desconoce la existencia de planes de carrera individual en el hospital; lo que evidencia la falta de un plan de capacitación normado y formalmente establecido por las áreas competentes que permita conocer las necesidades existentes a fin de establecer los objetivos y acciones encomendadas a la administración eficiente del personal.

Es decir, se carece de un plan que identifique qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos, que caracterice a los colaboradores, determine los contenidos en que se necesite capacitar, las directrices y

objetivos de los cursos, instructores potenciales, recursos técnicos, así como los recursos materiales y financieros.

Es necesario reflexionar que la calidad de un centro hospitalario estará relacionada sobre todo por la calificación de su personal médico: Doctores (Generales y Especialistas), enfermería, técnicos de laboratorio, radiólogos, paramédicos, camilleros, auxiliares médicos, farmaceutas, químicos, etc. Los cuales a menudo son responsables del servicio a brindar, así como de la satisfacción de los pacientes y los familiares de éstos.

A través de este estudio se conoció que algunos problemas que frecuentemente se generan en el hospital San Juan de Dios, como efecto a la falta de un plan de capacitación formal son:

- **Deficiente calidad de los servicios brindados.**

En Nicaragua las instituciones públicas no gozan de buen prestigio social y los hospitales tal como el San Juan de Dios de Estelí no son la excepción, el cual es muy criticado por la deficiente atención médica que presta a la población, sobre todo son abundantes las quejas respecto a la rapidez para atender al paciente, maltrato verbal, falta de experiencia de algunos de sus médicos y la burocracia.

Si el personal médico no está capacitado o si no recibe una formación adecuada, se sufren las relaciones con los pacientes y sus familiares. Los empleados que no saben lo que se requiere de ellos no entienden completamente cómo conversar con los pacientes y cómo atenderles de la manera más anuente y satisfactoria. Sin capacitación del personal médico, la satisfacción del paciente a menudo disminuye, también conduciendo a la deficiente calidad de los servicios brindados.

- **Pérdida de médicos especializados.**

Mucho personal médico calificado, que inclusive fue capacitado por la propia institución, migra hacia clínicas privadas por mejores aspiraciones (frecuentemente salariales).

- **Conflictos Internos.**

En el hospital es común que se presenten discusiones entre los colaboradores, las cuales pueden ser ocasionadas por el trato personal de los jefes hacia los subalternos, falta de liderazgo, política institucional, sindicalización y una característica propia de este tipo de trabajo es que el médico especialista se siente superior a los demás, lo que provoca hasta maltrato psicológico.

- **Disminución de la productividad.**

No hay duda que una adecuada capacitación puede contribuir de una manera significativa a aumentar la productividad. Sin embargo en el hospital no más se ve el tema de capacitación desde el punto de vista médico (nuevos procedimientos quirúrgicos, nuevo tipo de cirugías, uso de materiales y equipos médicos, etc.).

Esto suele impedir la estandarización de los demás procesos de servicio y por ende a la agilización para ofrecerlos. Sin entrenamiento, los empleados tienen menos probabilidades de completar las tareas de forma rápida y con eficacia suficiente.

5.5.6 Salarios.

La administración de los salarios es uno de los procesos fundamentales en la gestión de los recursos humanos, pues constituye el conjunto de normas y procedimientos destinados a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la institución.

En el siguiente cuadro se muestra la estructura de salarios autorizada del Hospital San Juan de Dios.

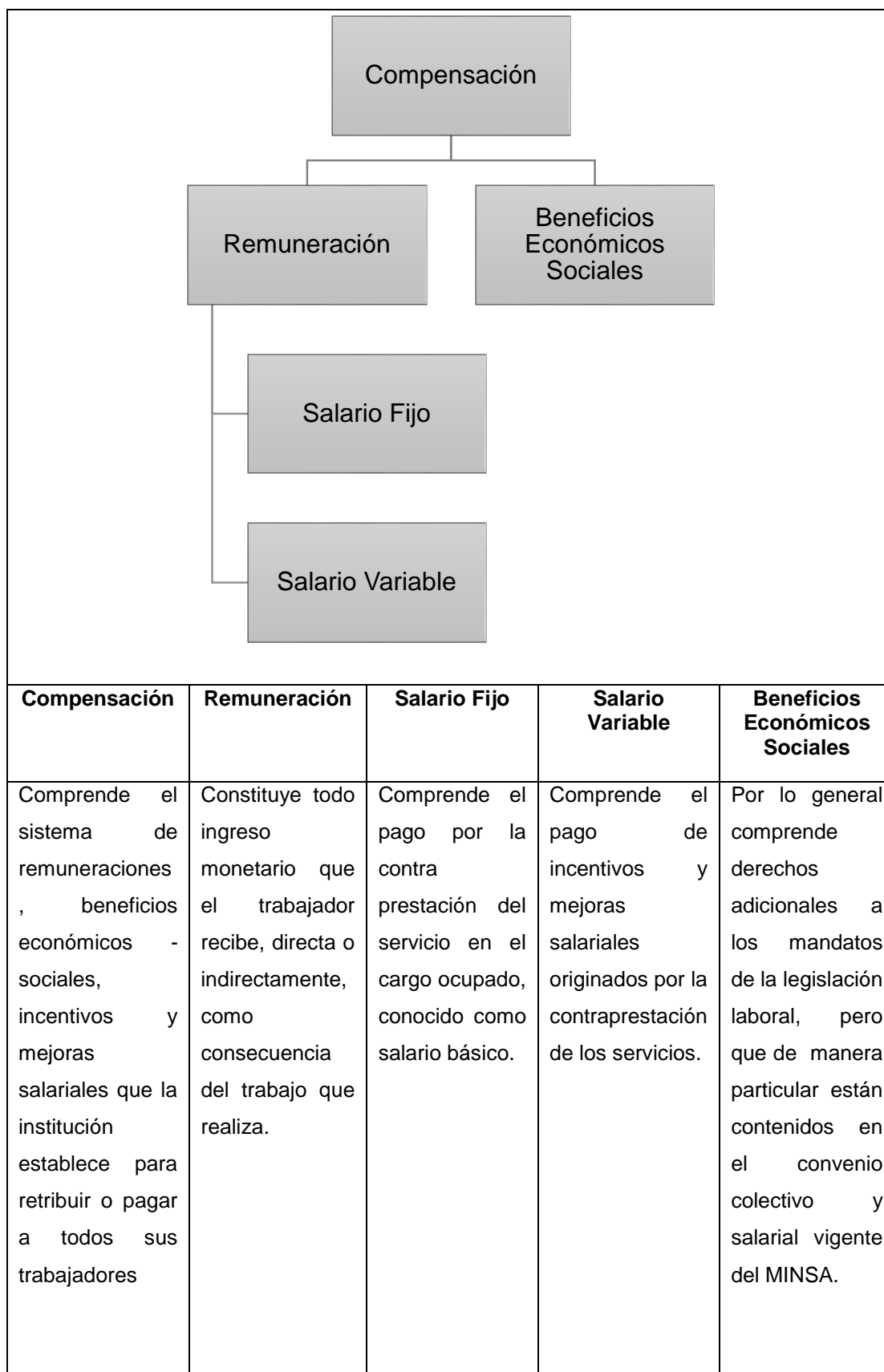


Tabla Nº 3: Estructura de Salarios. Fuente: Hospital San Juan de Dios.

5.5.6.1 Procedimiento para la elaboración de la nómina y pago de salarios.

Este procedimiento se hace con el propósito de lograr la satisfacción de los trabajadores, establece que el pago del salario debe hacerse en tiempo y forma. Cabe aclarar que el Hospital elabora una nómina interna la cual es debidamente revisada por las autoridades a cargo de la institución, después ésta es remitida para nueva revisión al SILAIS Central, quien autoriza y emite los cheques de cada uno de los trabajadores que se reflejan en la nómina, posteriormente los cheques son enviados al SILAIS departamental, donde el departamento de recursos humanos del Hospital San Juan de Dios reclama los cheques y los primeros días de cada mes realiza el respectivo pago de nómina.

A continuación, se describe el procedimiento que se lleva a cabo en el Hospital para elaborar la nómina mensual, previo a la revisión del SILAIS Central.

Elaboración de Nomina		
Responsable	Participantes	Actividades
Empleado		1. Entrega en forma oportuna a la oficina de Recursos Humanos todo lo relacionado a constancias médicas, subsidios, licencias, etc.
Responsable Inmediato		2. Revisa el cumplimiento de los turnos y remite a la oficina de Recursos Humanos.
Responsable de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios	Analista de RRHH	3. Recibe mensualmente de las diferentes áreas los subsidios, constancias, permisos, etc., y orienta al analista encargado(a) de elaborar la pre-nomina, así también como ordenar y

		<p>actualizar expediente personal y archivo.</p> <p>4. Revisa la información de las diferentes áreas relacionadas con: pagos de turnos médicos, redobles de turnos, roles de turnos, etc. Y los traslada al analista para la elaboración de la pre-nomina.</p>
Analista de RRHH		<p>5. Revisa tarjeta o sistema de información de control de asistencia de los trabajadores, para la aplicación de las deducciones de las medidas disciplinarias.</p> <p>6. Elabora los movimientos, pago de incentivos.</p> <p>7. Consolida la información de movimiento de altas, bajas, cambios y realiza balance del presupuesto estimado para el mes.</p> <p>8. Remite información al responsable de Recursos Humanos para su aprobación.</p>
Responsable de Recursos Humanos del		<p>9. Revisa la información presentada por el analista para la elaboración de nómina.</p>

establecimiento de salud		10. Si no está conforme con lo presentado, llama al técnico para la revisión conjunta, aclarada y corregida la nómina, la remite al director para su autorización.
Director del establecimiento de la salud		11. Revisa y autoriza los movimientos de altas, bajas y cambios y los remite a la oficina de RRHH.
Responsable de Responsable del establecimiento de salud	Analista de RRHH	<p>12. Recibe los movimientos autorizados por el director y los entrega al analista del nivel central para proceder a la grabación en el sistema de nómina fiscal.</p> <p>13. Elabora nómina y la presenta al responsable de Recursos Humanos para su revisión y aprobación.</p> <p>14. Responsable de RRHH presenta al director del establecimiento de salud para su autorización.</p>

Tabla Nº 4: Procedimiento para la elaboración de la nómina y pago de salarios.

Fuente: Hospital San Juan de Dios.

5.5.6.2 Procedimientos para la estimación y pago de beneficios económicos – sociales.

Las entradas y salidas de este procedimiento, visto desde la perspectiva del enfoque sistemático de gestión por proceso, tiene sus entradas principalmente en lo establecido en las políticas y normas del Ministerio de Salud. En el

siguiente cuadro se muestra el procedimiento para la estimación y pagos de beneficios económicos - sociales del Hospital San Juan de Dios.

Beneficio de transporte		
<u>Pago de transporte urbano colectivo</u>		
Responsable	Participantes	Actividades
Analista de RRHH del hospital		1. Mensualmente revisan las altas y bajas ocurridas en el mes. 2. Revisa el informe enviado por cada responsable de área. 3. Revisa los días feriados y las ausencias injustificadas. 4. Realiza nomina para el pago de transporte.
Responsable de RRHH del Hospital	Director de establecimiento del hospital	5. Revisa Nomina y remite al director del establecimiento de salud para su autorización. 6. Una vez autorizada la nómina por el director, realiza solicitud y remite a la división general de RRHH, solicitud para el trámite de pago de nómina de transporte.
Director general RRHH	Analista de RRHH, Responsable o analista de RRHH de los	7. Revisa y concilian la nómina de transporte presentada por los responsables de RRHH de los establecimientos de salud.

	establecimientos de salud	8. Realiza solicitud de pago de la nómina de transporte a los trabajadores de cada establecimiento de salud.
Director general de recursos físicos	Especialistas de presupuesto y finanzas	9. Gestionan la elaboración de los cheques de pago en la tesorería general de la Republica. 10. Una vez recibido los cheques notifican a los responsables de finanzas de los establecimientos de salud.
<u>Licencias y seguros</u>		
Responsable de RRHH del establecimiento de salud	Conductores responsables de servicios administrativos o servicios generales y analistas de RRHH	1. Solicitan al responsable de servicios administrativos o servicios generales, reembolsos de la revalidación de licencia de conducir y seguro obligatorio. 2. Realiza solicitud de reembolso de pago de licencias y seguro obligatorio. 3. Realiza nómina de pago del beneficio de revalidación de licencias de conducir y seguro obligatorio de responsabilidad civil.

		<p>4. Presenta al responsable de RRHH para su revisión y aprobación.</p> <p>5. Revisa nómina y remite al director para su autorización.</p> <p>6. Autoriza la nómina, dirige solicitud con los soportes a la dirección general de RRHH, oficina de relaciones laborales, para trámite del reembolso.</p>
--	--	--

Tabla Nº 5: Procedimientos para la estimación y pago de beneficios económicos – sociales. **Fuente:** Hospital San Juan de Dios.

5.5.6.3 Procedimientos para la elaboración y pago de liquidaciones.

La liquidación es el documento en el que se plasma las prestaciones sociales y otros beneficios económicos derivados de la relación laboral a la que tiene derecho el trabajador una vez que ha terminado el contrato de trabajo, cualquiera sea la causa, garantizando que los conceptos y cálculos de pago sean correctos según los artículos de ley del Ministerio del Trabajo para instituciones públicas.

Al igual que los demás procedimientos de este acápite, el Hospital tiene definido y documentado el procedimiento para la elaboración y pago de liquidaciones, el cual se muestra en la **Tabla Nº 6**.

Proceso de Liquidación		
Responsable	Participantes	Actividades
Empleado		<p>1. Según caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En caso de renuncia o jubilación, emite una carta al

	Jefe inmediato, director del Hospital	director del Hospital. La cual debe llevar el visto bueno del jefe inmediato.
Director del Hospital	Empleado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En caso de despido y/o demanda de juzgado laboral, se debe presentar la resolución emitida por la comisión o juzgado laboral.
Responsable de RRHH del Hospital		1. Revisa la documentación que soporta el inicio del trámite de la liquidación.
Responsable de RRHH del Hospital	Jefe Inmediato	2. Elabora el finiquito, informe o auditoría, según el puesto que ocupa el trabajador.
Responsable de RRHH del Hospital		3. Revisa solvencia del trabajador referido a las prestaciones y beneficios de la ley otorgados al mismo.
Responsable de RRHH del Hospital		4. Analiza y procede de acuerdo a los lineamientos del convenio colectivo salarial de trabajadores.
Responsable de RRHH del Hospital		5. Calcula la liquidación final.
Responsable de RRHH del Hospital	Director del Hospital y Director Financiero	6. Emite solicitud de pago.

Tabla N°6: Procedimientos para liquidación del trabajador. **Fuente:** Hospital San Juan de Dios.

5.5.7 Relaciones Laborales.

Del análisis de las encuestas aplicadas, se identificó que el 80% de los trabajadores no reconoce en el hospital San Juan de Dios un mecanismo de gestión del ambiente laboral. Ciertamente el área de recursos, aunque reconoce la necesidad de gestionar este elemento tan importante para la gestión de personal de una empresa, sin embargo no se lleva a cabo ningún programa para su mejora.

Al ser preguntados los trabajadores sobre aquellos elementos que miden el clima laboral éstos respondieron de la siguiente manera:



Figura Nº 2: Elementos que miden el clima laboral en el HSJD. **Fuente:** Elaboración Propia

5.5.8 Higiene y Seguridad.

El tema de higiene y seguridad laboral en el Hospital San Juan de Dios en Estelí, es uno de los elementos de la gestión administrativa al cual se le proporciona mayor importancia.

5.5.8.1 Planes de Higiene y Seguridad.

Actualmente se implementan planes de ambiente físico, psicológico y salud ocupacional. El enfoque de cada uno de éstos se ilustra en la **Tabla N°7**.

Plan	Descripción	
Ambiente Físico	Iluminación	Luz en cada uno de los departamentos, áreas de atención al paciente, pasillos y salas del internado.
	Ventilación	Remoción de gases, humos y olores desagradables de cada departamento, áreas de atención al paciente y salas del internado.
	Temperatura	Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura en los departamentos de atención médica, laboratorios y salas especializadas.
Ambiente Psicológico	Relaciones Humanas	Evaluated en el inciso 5.7.7 de esta investigación.
Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none">▪ Mecanismos de Evaluación para el cumplimiento de las actividades de salud ocupacional.▪ Investigación de problemas especiales de salud ocupacional.▪ Estudios de agentes contaminantes ambientales de acuerdo al panorama de riesgos.▪ Extintores contra incendios.	

Tabla N°7: Planes de Higiene y Seguridad que se implementan actualmente en el Hospital San Juan de Dios. **Fuente:** Hospital San Juan de Dios.

5.5.8.2 Riesgos Laborales.

Así mismo la administración de esta institución ha identificado los riesgos profesionales a los que los trabajadores están expuestos.

En el hospital se desarrolla un proceso de trabajo donde convergen distintas tareas, algunas tienen relación y otras no. Es así que tenemos pacientes, visitantes, personal médico, enfermeros, técnicos de laboratorio, profesionales no médicos (nutricionista, asistentes sociales), farmacéuticos expuestos a riesgos propios de las instituciones de salud. Ahora bien, no solo el personal que está en contacto directo con pacientes afronta estos riesgos específicos sino que todo el personal que trabaja en una institución sanitaria como lo es el personal administrativo, servicios generales, cocina, limpieza, mantenimiento, están también expuestas a los riesgos hospitalarios.

Los riesgos identificados son:

- Riesgos biológicos
- Riesgos químicos
- Riesgos mecánicos
- Riesgos eléctricos
- Riesgos psicosociales
- Riesgos de incendio

a. Riesgos biológicos: Es aquel donde el agente capaz de producir daño es un ser vivo (bacteria, virus, hongos, parásitos, etc.). Entre las enfermedades producidas por la presencia de microorganismos que afectan al personal sanitario encontramos: hepatitis A, hepatitis B, hepatitis C, SIDA y tuberculosis.

La prevalencia de las enfermedades infecciosas está en función directa con la eficacia de las medidas preventivas (vacunación, profilaxis posterior a la exposición).

b. Riesgos químicos: En los hospitales se utiliza una amplia variedad de productos químicos como: agentes anestésicos, agentes esterilizantes,

medicamentos y reactivos isostáticos o de laboratorio. Algunos de estos productos químicos son biológicamente altamente reactivos, los productos isostáticos y por definición, todos los medicamentos producen efectos biológicos. Todos estos agentes químicos pueden producir una gran diversidad de efectos irritantes alérgicos, tóxicos e incluso cancerígenos.

Por tal razón el hospital cuenta con un proceso de gestión de seguridad química que se aplica, se controla y se encuentra documentado⁴, el cual cuenta con los siguientes elementos:

- Responsabilidades.
- Inventario de sustancias químicas
- Procedimientos operativos para el uso de sustancias químicas.
- Monitoreo ambiental.
- Exámenes médicos.
- Equipo de protección personal.
- Derrames peligrosos y manejo de accidentes.

Además, incluye un manual de procedimiento que detalla de cada producto:

- Características físicas.
- Características del etiquetado.
- Formas de almacenamiento y transporte.
- Recomendaciones del lugar de aplicación.
- Como usar el producto.
- Detalle de su uso.
- Procedimiento en casos de derrames, emergencia, incendio.
- Primeros auxilios, por ingestión, inhalación, contacto.
- Forma de eliminación del producto.
- Datos del fabricante.

⁴ El documento de seguridad química es de carácter restringido. Por lo cual no fue posible presentarse en esta investigación.

Algunos de los riesgos cotidianos que se corren en éste y posiblemente todos los establecimientos de salud, es el manejo de anestésicos y agentes esterilizantes como el óxido de etileno y el formol, así como también se realizan actividades con exposiciones a radiaciones ionizantes:

- *La ingestión de anestesia produce narcosis, el halotano puede causar graves lesiones hepáticas y el metoxiflurano perturba el transporte del sodio en el riñón.*

En cualquier hospital, tales gases se encuentran generalmente en las salas de operación, unidades de obstetricia, salas de anestesia y de recuperación. No obstante, en el hospital San Juan de Dios hasta ahora no se han presentado casos de forma recurrente y con afectaciones severas ya que la las áreas de exposición son ventiladas con equipos de climatización.

- *El óxido de etileno es un gas a temperatura y presión normales, soluble en agua. Es un irritante cutáneo y de las mucosas, el contacto directo puede producir quemaduras químicas y es inflamable.*

Según inspecciones del MINSA en este hospital los niveles de óxido de etileno son inferiores al límite de exposición admisible.

- *El formaldehído es un producto químico altamente reactivo que posee un gran poder para desnaturalizar proteínas, irrita fuertemente las membranas mucosas de la nariz, la boca y los ojos; produce dermatitis y posee propiedades cancerígenas.*

En los quirófanos del hospital el formol se utiliza al 40% o 10% ⁵ muestras de anatomía patológica. Y el personal cuenta con los equipos de protección personal necesarios, los cuales son usados en el 100% de los casos.

⁵ En dependencia de las cantidad de procedimientos quirúrgicos programados en la sala.

- *Las radiaciones ionizantes más comunes son los rayos X y las radiaciones de elementos radiactivos o Isótopos, utilizadas con fines terapéuticos y diagnósticos.*

El sector de mayor riesgo en el hospital es el área de radiología y radioterapia, pero también en los laboratorios, unidades de microscopía electrónica y sala de operaciones⁶. En el área de radiología el técnico responsable no se expone así mismo a las radiaciones, pero sí lo hace con la persona acompañante del paciente, debido a que solicita la ayuda para el manejo de éste.

- c. Riesgos Mecánicos:** Son los que producen traumatismos, atrapamiento, golpes, cortaduras, exceso de esfuerzos, roturas musculares, etc.

Los esfuerzos y traumatismos se deben a:

Por movimiento de carros:

- Por movilización de pacientes.
- Traslado de paciente en silla o camilla.

Respecto a los accidentes cortos punzantes, estos se suelen originar por:

- Agujas en ropa de cama.
- Descartes.

- d. Riesgos Eléctricos:** Las áreas de mayor riesgo son aquellas donde se concentran equipos eléctricos como quirófanos, terapias y laboratorios. Estos accidentes se suelen originar por:

- Instalaciones defectuosas.
- Protecciones inadecuadas.
- Tableros en mal estado.
- Equipamiento electro médico colocados sin la instalación correcta.
- Polo tierra defectuosa o faltante.

⁶ Durante las visitas al centro hospitalario, sólo se tuvo acceso al área de radiología.

- Falta de mantenimiento preventivo.
- Sobrecarga de circuitos.

e. Riesgos Psicosociales.

- **Stress⁷:** Se considera que el abuso en la manipulación de medicamentos por parte del personal de sanidad constituye un síntoma de stress.

El stress puede ocasionar ansiedad, agresividad, apatía, aburrimiento, irritabilidad, o efectos sobre el comportamiento como propensión a accidentes, consumo de medicamentos, bulimia o agitación. Además, el individuo sometido a stress puede ser incapaz de adoptar decisiones correctas o resultar hipersensible a las críticas. Otras consecuencias: el ausentismo y afecciones tales como dolores de cabeza, erupciones cutáneas, dorsalgias o incluso coronariopatías.

- **Trabajo por turnos:** En el sector de la sanidad, la mayor parte de los empleados (con la excepción de los administradores y del personal médico superior) laboran por turnos, lo que produce exceso de cansancio, privación, escasa socialización, tiempos libres condicionados y stress.

f. Riesgos de Incendio:

El hospital San Juan de Dios tiene establecida medidas contra incendios, mantiene un plan de contingencia que se actualiza y se simula anualmente. Este plan establece contramedidas técnicas y organizacionales de carácter preventivo, emergente y de recuperación. El plan incluye responsables de área, roles y materiales⁸.

⁷ En términos estrictamente científicos, la búsqueda de índices fiables de stress que puedan servir de base a medidas eficaces para reducirlo no ha dado resultados.

⁸ No se pudo tener acceso al plan de contingencia.

Sin embargo, es evidente que los equipos contra incendios del hospital son escasos y no están en buen estado.

5.5.8.3 Procedimiento establecido en caso de accidentes laborales en el Hospital San Juan de Dios.

Responsable	Participantes	Actividades
Responsable de área	Trabajadores	1. Notifica de forma inmediata, a la oficina de recursos humanos sobre la ocurrencia de un accidente laboral.
		2. Convoca a la comisión Mixta de higiene y seguridad ocupacional para investigar las causas del accidente. 3. Llena los Formularios Notificación de accidentes de trabajo (NAT) y Declaración de accidentes del trabajo remite las instancias en el tiempo establecido para cada causa. 4. Investiga la Causa de los accidentes laborales. 5. Remite a la División General de los RRHH los requerimientos de equipos de protección. 6. Investiga las posibles causas de enfermedades ocupacionales que estén dando en determinados puesto de trabajo. 7. Notifica al INSS y al MITRAB, mediante Formularios Notificación

Responsable Recursos Humanos		<p>de enfermedad laboral (NEL) y Declaración de Enfermedad Profesional-Ministerio del Trabajo las sospechas de enfermedades laborales.</p> <p>8. Realiza inspecciones periódicas en las diferentes áreas de trabajo del establecimiento, con sus respectivas recomendaciones preventivas y correctivas.</p> <p>9. Elabora informe estadístico, mensual y anual de los accidentes laborales con análisis respectivo y los remite a la de central de higiene y seguridad Ocupacional del MINSA, INSS y MITRAB, según formulario Estadísticas de Accidentes Laborales.</p>
Coordinador de Comisión Mixta de higiene y seguridad Ocupacional	Comisión Mixta de Higiene y Seguridad Ocupacional / Área Administrativa	<p>10. Elabora plan anual de trabajo de la comisión según formulario (metodología para la realización del plan anual)</p> <p>11. Determinan los tipos de equipos a adquirir con base en las especificaciones técnicas de los equipo de protección, conforme Formulario Equipos de Protección detallando talla y numero del equipo.</p> <p>12. Levantan y remiten actas a la dirección del centro para su autorización.</p>

		<p>13. Entrega los equipos de protección adquiridos para los empleados.</p> <p>14. Apoyan la gestión de compra de equipos de protección adicionales.</p> <p>15. Supervisan que los empleados hagan uso adecuado de los medios de protección.</p> <p>16. Elabora programa de capacitación en materia de prevención de riesgos profesionales y remite a las áreas docentes de los establecimientos y áreas rectoras de Higiene y Seguridad Ocupacional.</p> <p>17. Realiza inspección para determinar el cumplimiento de las normas de Seguridad e Higiene del trabajo.</p> <p>18. Apoya al Comité de Prevención y Mitigación de</p> <p>19. Desastres para detectar las áreas de alto riesgo.</p> <p>20. Evalúa y da seguimiento al cumplimiento del plan anual de la comisión.</p>
--	--	---

Tabla Nº8: Procedimiento a seguir en caso de accidentes laborales. **Fuente:**
Hospital San Juan de Dios.

Finalmente, se hace mención que el Hospital San Juan de Dios se rige con la Ley 618: Norma de Higiene y Seguridad Ocupacional, la cual tiene como objetivo principal: Establecer el conjunto de disposiciones mínimas que, en materia de higiene y seguridad del trabajo, el estado, los empleadores y los trabajadores deberán desarrollar en los centros de trabajo, mediante la

promoción, intervención, vigilancia y establecimiento de acciones para proteger a los trabajadores en el desempeño de sus labores.

Se pueden apreciar el *Formato De Declaración De Accidentes Laborales* en el Anexo N° 6.

5.6 Evaluación de Factores Internos.

A continuación, se presentan las principales fortalezas y debilidades identificadas durante el diagnóstico:

Fortalezas:

1. Es uno de los hospitales más completo del país en cuanto a su equipamiento médico.
2. Tiene un departamento que se ocupa de la administración del recurso humano.
3. Se han definido algunos elementos organizacionales para la administración eficiente de personal (misión, visión y valores).
4. Amplia cobertura de sus servicios.
5. Los recursos tales como inmuebles, quirófanos, equipos radiológicos están en muy buen estado.
6. El personal está muy bien organizado.
7. Se reconoce la necesidad de formalizar los procedimientos de administración de personal e inclusive ya se han documentado algunos de éstos.
8. Los nuevos colaboradores reciben algún tipo de inducción al trabajo.
9. Aunque los salarios del personal médico en el país son bajos, éstos son aceptados y entendidos por los colaboradores, quienes demuestran conformidad.
10. De tienen definidos, documentados e implementados planes de higiene y seguridad laboral.

Debilidades:

1. El hospital tiene sobre cargadas y mal distribuidas las funciones de algunas de las áreas.

2. El hospital identifica las necesidades de personal en las áreas de trabajo, generalmente sólo cuando algún empleado se va del área.
3. En la práctica no se cumple el proceso de reclutamiento y selección de personal.
4. Los colaboradores desconocen sus fichas ocupacionales, las cuales tienen problemas estructurales y no se especifican claramente las funciones.
5. El proceso de selección suele estar marcado por criterios personales del entrevistador y no por un criterio formal de evaluación.
6. No todos los procedimientos de administración de personal están documentados.
7. Las políticas del hospital no están establecidas.
8. Se carece de un plan que identifique cuáles trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
9. No se reconoce un mecanismo de gestión del ambiente laboral.

Finalmente, se elaboró una matriz de Evaluación de Factores Internos EFI, tomando en cuenta los problemas internos relacionados con la administración de personal del Hospital San Juan de Dios y determinadas a lo largo del diagnóstico. La matriz EFI se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las fortalezas y debilidades, considerando que la mayor fortaleza y mayor debilidad tendrán un mayor peso. Los criterios de evaluación son los siguientes:

Puntuación	
Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4
MEDIA PONDERADA	2.5

Tabla N° 9: Matriz de evaluación EFI. **Fuente:** Elaboración Propia

La estimación del peso será asignada de tal manera que la sumatoria sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la Tabla N°10 se presenta la matriz de evaluación de factores internos.

FACTORES	PESO	PUNTUACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
F1 Es uno de los hospitales más completo del país en cuanto a su equipamiento médico.	0,05	3	0,15
F2: Tiene un departamento que se ocupa de la administración del recurso humano.	0,07	4	0,28
F3: Se han definido algunos elementos organizacionales para la administración eficiente de personal (misión, visión y valores).	0,04	4	0,16
F4: Amplia cobertura de sus servicios.	0,04	3	0,12
F5: Los recursos tales como inmuebles, quirófanos, equipos radiológicos están en muy buen estado.	0,04	3	0,12
F6: El personal está muy bien organizado.	0,07	4	0,28

F7: Se reconoce la necesidad de formalizar los procedimientos de administración de personal e inclusive ya se han documentado algunos de éstos.	0,05	4	0,20
F8: Los nuevos colaboradores reciben algún tipo de inducción al trabajo.	0,05	3	0,15
F9: Aunque los salarios del personal médico en el país son bajos, éstos son aceptados y entendidos por los colaboradores, quienes demuestran conformidad.	0,05	3	0,15
F10: Se tienen definidos, documentados e implementados planes de higiene y seguridad laboral.	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
D1: El hospital tiene sobre cargadas y mal distribuidas las funciones de algunas de las áreas.	0,07	1	0,07
D2: El hospital identifica las necesidades de personal en las áreas de trabajo, generalmente sólo cuando algún empleado se va del área.	0,03	2	0,06
D3: En la práctica no se cumple el proceso de reclutamiento y selección de personal.	0,06	2	0,12
D4: Los colaboradores desconocen sus fichas ocupacionales, las cuales tienen problemas estructurales y no se especifican claramente las funciones.	0,06	2	0,12
D5: El proceso de selección suele estar marcado por criterios personales del entrevistador y no por un criterio formal de evaluación.	0,05	2	0,10

D6: No todos los procedimientos de administración de personal están documentados.	0,05	2	0,10
D7: Las políticas del hospital no están establecidas.	0,07	1	0,07
D8: Se carece de un plan que identifique cuáles trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.	0,05	2	0,10
D9: No se reconoce un mecanismo de gestión del ambiente laboral.	0,04	2	0,08
TOTALES	1		2,67

Tabla Nº 10: Matriz de evaluación EFI del HSJD. **Fuente:** Elaboración Propia

El resultado de evaluación de la matriz de factores internos, indica que el Hospital San Juan de Dios, puede aprovechar las fortalezas para minimizar las debilidades que están dentro de la institución, puesto que el total ponderado es 2.67, el cual está sobre el nivel de la media ponderada que tiene un valor de 2.5.

6. CAPITULO II: PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RECURSO HUMANO PARA EL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS, ESTELÍ.

El propósito esencial de este capítulo, es generar las estrategias necesarias para mejorar con eficiencia los asuntos referentes a la administración de los recursos humanos del Hospital San Juan de Dios. Lo que a futuro se deberá implementar a través del departamento de recursos humanos existente en la institución.

6.1 Estructura organizacional propuesta.

En el primer capítulo (inciso 5.3) se determinaron las deficiencias de la actual estructura organizativa del Hospital, problemas como: La sobrecarga y mal distribución de funciones, el alcance de control de las líneas de mando es excesivamente amplio y la ausencia formal de áreas que existen físicamente. En consecuencia, y como primera estrategia del plan de gestión para la administración de los recursos humanos se plantea:

“Rediseñar la estructura organizacional de la institución acorde al modelo de negocios y sus necesidades”.

En su cumplimiento se propone un nuevo organigrama (Ver Figura N° 3), el cual está mejor estructurado y organizado específicamente por departamento, tomando como base el principio de la división del trabajo, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas a cada empleado o departamento. Esta nueva distribución abre paso a la descentralización de las tareas (alcance de control más corto). En resumen, las ventajas del organigrama que se propone son:

1. Definen con claridad las funciones y las tareas, así como los titulares de los distintos puestos.
2. Aclara las relaciones entre los distintos órganos.
3. Facilita la orientación de los recién admitidos.
4. Permite programar con suficiente claridad las líneas de promoción.
5. Constituye una guía para la definición de una estructura ideal.
6. Suministra a las personas ajenas a la empresa una visión general de su estructura.

El organigrama propuesto cumple con el funcionamiento real del Hospital San Juan de Dios, el cual muestra además las áreas que sirven de staff a la dirección y aquellas otras áreas que antes no se mostraban en el mismo⁹.

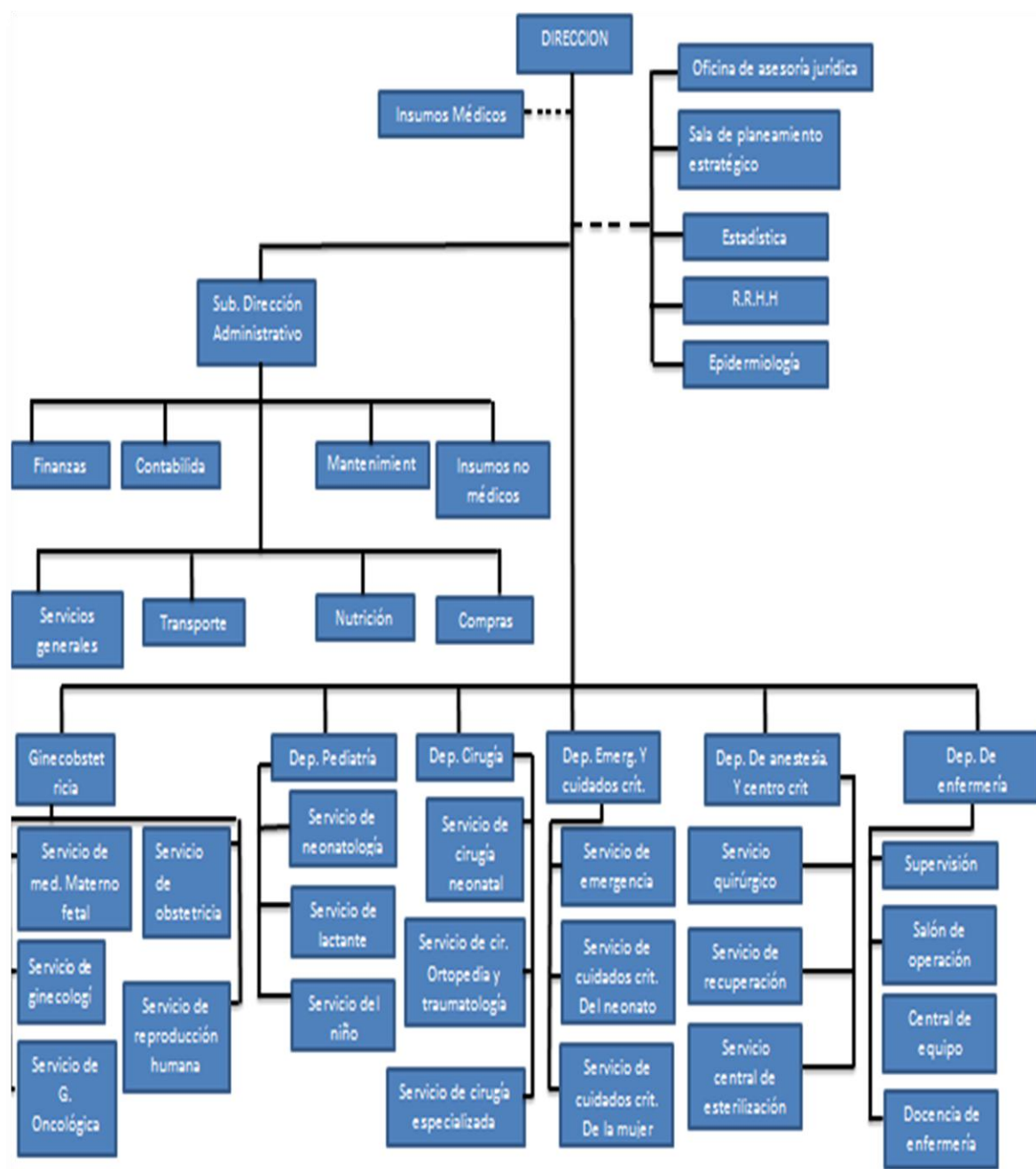


Figura Nº3: Organigrama propuesto al Hospital San Juan de Dios.

Fuente: Elaboración propia.

⁹ El organigrama propuesto ya ha sido evaluado, corregido y dado de visto bueno por parte de la dirección del Hospital San Juan de Dios, Estelí.

6.2 Base Institucional.

Está constituida principalmente por la misión, visión y valores de la organización, quedando definido:

6.2.1 Misión.

Ofrecemos a nuestros usuarios servicios hospitalarios generales y especializados, con la más alta calidad y calidez de forma gratuita con alto valor humano y ético.

6.2.2 Visión.

Ser una institución hospitalaria líder en la prestación de servicios de salud en la región norte del país con alta calidad tecnológica, científica y humana que contribuya a la satisfacción de los usuarios.

6.2.3 Valores.

- | | |
|-----------------|------------------------|
| ▪ Excelencia | ▪ Respeto |
| ▪ Integridad | ▪ Responsabilidad |
| ▪ Confiabilidad | ▪ Tolerancia |
| ▪ Amor | ▪ Humanismo |
| ▪ Compromiso | ▪ Vocación de servicio |
| ▪ Solidaridad | ▪ Compromiso |
| ▪ Sigilo | ▪ Perseverancia |

6.3 Políticas generales del hospital San Juan de Dios para la administración de los Recursos Humanos¹⁰.

En cumplimiento con los objetivos de este estudio, también se plantea como propuesta la:

“Creación de políticas de gestión administrativa de recursos humanos a fin de garantizar el cumplimiento y objetivos del hospital”

Las cuales se esbozan a continuación:

- a. Fomentar la descentralización operativa de la gestión de Recursos Humanos en todos sus ámbitos, a fin de mejorar sus procesos de gestión y acercar los servicios que se proveen a la población; que permitan aumentar la capacidad institucional, poder de decisión, competencias y responsabilidades de los SILAIS, hospitales y otros Establecimientos de Salud.
- b. Favorecer la aplicación de la política de promoción y ascensos del personal de carrera sanitaria, en el proceso de provisión de puestos en todo establecimiento del Ministerio de Salud, en igualdad de condiciones cuando existan vacantes.
- c. Dirigir y supervisar el otorgamiento y control de beneficios a los trabajadores, así como su distribución a todos los departamentos de la empresa.
- d. Garantizar el acceso y promoción equitativa de hombres y mujeres a los puestos de la organización sin distinción de raza, color, credo político o religioso, asegurando la igualdad de oportunidades de empleo para las mujeres en estado de gravidez y de las personas con capacidades diferentes.
- e. Dar oportunidad de empleo a las personas que viven con VIH, de acuerdo al Arto. N° 22 de la ley N°238, ley de promoción, protección y defensa de los Derechos Humanos ante el SIDA: “Las personas que viven con VIH tienen

¹⁰ Las políticas que se proponen, están basadas en la política del gobierno nacional que son derivadas a través del MINSA y empleadas en algunos de los hospitales públicos de otros departamentos del país. La fuente de información es canalizada a través de la dirección, sin embargo, para propósitos del estudio no se obtuvo acceso a ningún documento oficial.

derecho al trabajo y pueden desempeñar labores de acuerdo a su capacidad. No podrá considerarse la infección por VIH como impedimento para contratar ni como causa para la terminación de la relación laboral”.

- f. Generar los mecanismos que permitan atender de manera rápida y oportuna al trabajador en sus problemas de índole personal, económica y asistencial.

6.4 Funciones del departamento de Recursos Humanos.

Una de las debilidades que se encontró en el diagnóstico es la falta de documentación que declare las funciones del departamento de recursos humanos existente en el hospital. Como parte del plan de gestión de este valioso recuso se propone:

“Definir las funciones del departamento de Recursos Humanos existente en la organización”.

Las cuales se delinean a continuación:

- a. Formular, proponer y ejecutar las políticas, planes y programas de selección y evaluación, control de personal, relaciones laborales, capacitación, promoción, administración salarial y bienestar personal.
- b. Organizar, normar, dirigir y supervisar el sistema de Recursos Humanos del hospital a fin de elevar la eficiencia y rendimiento de sus trabajadores.
- c. Actualizar la política remunerativa y de bonificaciones del Hospital de acuerdo a las orientaciones del MINSA.
- d. Establecer programas de bienestar personal, promoviendo la motivación e integración, así como las condiciones de trabajo que garanticen la salud y seguridad ocupacional.
- e. Establecer los canales de comunicación y coordinación adecuados con los otros departamentos, que permita la estandarización y aplicación de las normas y procesos asociados a los recursos humanos.
- f. Desarrollar y mantener permanentemente actualizada la información y estadística de cada uno de los trabajadores del hospital, a fin de que sea útil y oportuna cuando lo requiera el propio departamento y la dirección general.

- g. Realizar en el ámbito de su competencia otras funciones que le asigne la dirección general del hospital.

6.5 Procedimientos para la gestión administrativa del personal del Hospital San Juan de Dios.

Uno de los puntos más débiles del hospital es la ausencia de algunos procedimientos para la gestión del personal y el incumplimiento de algunos procedimientos ya existentes. De manera que se proponen nuevos procedimientos y se mejoran los actuales.

Los procedimientos que servirán como lineamiento para ejercer las funciones del departamento de recursos humanos son:

1. Procedimiento para el reclutamiento.
2. Procedimiento para la selección de personal.
3. Procedimiento para la contratación de personal.
4. Procedimientos para la capacitación de personal.
5. Procedimiento para llevar a cabo programas que mejoren las relaciones interpersonales en el Hospital.
6. Procedimiento para ajustar los niveles de remuneración.
7. Procedimiento a seguir en caso de accidente laboral.

6.5.1 Procedimiento para el reclutamiento interno y externo de personal.

1. El jefe del departamento llena un “Formato de Solicitud de Personal” y la entrega al departamento de Recursos Humanos.
2. El responsable de Recursos Humanos recepciona la solicitud, la evalúa y la firma, pasándola al departamento de contabilidad para evaluar su disponibilidad presupuestal.
3. El responsable de Recursos Humanos envía la solicitud a la dirección con carta adjunta de presupuesto, solicitando aprobación.

4. Si la solicitud fue aprobada, el responsable de Recursos Humanos informa al jefe departamento que ha solicitado al nuevo personal y empieza el proceso de reclutamiento interno, esto lo hace de forma verbal y a través de mural interno.
5. Los empleados activos e interesados en el puesto vacante envían su hoja de vida y carta de intención al departamento de Recursos Humanos.
6. Se analiza el caso en conjunto entre el director del hospital, jefe de área solicitante, jefe del área de proveniencia del postulante y el responsable de recursos humanos.
7. Si el postulante llena las expectativas pasa al procedimiento de selección, de lo contrario, se continúa con la búsqueda del candidato a nivel externo.
8. El responsable de recursos humanos busca candidatos externos en la base de datos. Si los requisitos son cumplidos, contacta al candidato, de lo contrario hace la divulgación a través de los medios de comunicación local.
9. El responsable de recursos humanos recepciona las hojas de vida y verifica si cumplen con las descripciones del puesto.
10. El responsable de recursos humanos contacta a los candidatos al puesto para que llenen hoja de solicitud.
11. El responsable de recursos humanos informa al Jefe del Dpto. solicitante el avance obtenido en el proceso.

6.5.2 Procedimiento para la selección de personal.

1. El responsable de recursos humanos entrevistará al candidato y determinará si éste es viable para llenar la vacante.
2. El candidato al puesto llena la Hoja de Solicitud de empleo y completa sus documentos en caso de no haberlo hecho antes.
3. Se aplican las pruebas correspondientes al candidato: Para este procedimiento se utilizarán como herramientas la entrevista (aplicada por el responsable de recursos humanos), la verificación de referencias

y las pruebas psicométricas, con el propósito de asegurar que el candidato cumple con el perfil del puesto vacante.

4. De los candidatos que cumplen con los requerimientos, referencias y resultados, el responsable de recursos humanos envía el expediente completo al jefe inmediato del departamento solicitante, quien posteriormente aplicará otra entrevista según especialidad.
5. Si el jefe del departamento solicitante avala al candidato, se reúne con el responsable de recursos humanos y se solicita la aprobación del director general del hospital para proceder a la contratación de la persona seleccionada.

6.5.3 Procedimiento para la contratación de personal.

1. El responsable de Recursos Humanos informa al candidato de su selección y lo cita verificando disponibilidad y le indica la fecha de inicio.
2. Si el candidato acepta el empleo, se le orienta en el llenado la hoja de ingreso al INSS y firma del contrato de trabajo y otros documentos.
3. Se le entrega al candidato el reglamento interno, código de ética y conducta. Adjunta constancia de lectura del reglamento interno.
4. El responsable de recursos humanos lo lleva al área de trabajo para que se reúna con el quien será su jefe inmediato.
5. El jefe del departamento le da un recorrido por las instalaciones y le asigna equipos y/o materiales de trabajo de acuerdo al puesto a ocupar.
6. El responsable de recursos humanos incluye al nuevo trabajador en la nómina del Hospital San Juan de Dios.

6.5.4 Procedimientos para capacitación de personal.

1. El responsable de recursos humanos detecta las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal. Lo cual conviene con los jefes de áreas afines.

2. El responsable de recursos humanos solicita la aprobación a la dirección general sustentada con el presupuesto correspondiente, éste aprueba o rechaza la solicitud.

El responsable de recursos humanos coordina con los jefes de área los planes y programas de capacitación y adiestramiento. Se acuerdan los temas a impartir, el lugar, la fecha, el tiempo de duración y el sistema de evaluación de cada curso.

3. El responsable de recursos humanos elabora lista de las personas que recibirán la capacitación, propone fecha, instructores, justifica recursos (medios audiovisuales, materiales, alimentación), asigna roles y responsabilidades.
4. El responsable de recursos humanos da seguimiento al avance de cumplimiento de los planes y programas.

6.5.5 Procedimiento de programa de relaciones interpersonales.

1. El responsable de recursos humanos crea y aplica formularios de diagnóstico referentes al bienestar de los colaboradores del Hospital San Juan de Dios.
2. El departamento de recursos humanos y los jefes de áreas se reúnen para analizar la información recopilada.
3. El departamento de recursos humanos incluye dentro de los programas de capacitaciones estrategias que beneficien al trabajador en sus relaciones con otros colegas.
4. El responsable de recursos humanos, después de implementar las estrategias para la mejora de relaciones interpersonales, evalúa y retroalimenta. Finalmente informa a la dirección general los resultados.

6.6 Normas generales del departamento de recursos humanos.

A fin de que el departamento de Recursos Humanos trabaje eficientemente, y con el propósito de evitar relajamiento y desconfianza en el cumplimiento

de los procedimientos definidos en los puntos anteriores, se proponen las siguientes normas que deberán de ser seguidas estrictamente.

6.6.1 Normas Generales de Reclutamiento del personal.

- a. Toda solicitud de contratación de personal deberá ser realizada formalmente por el área interesada, firmada por su jefe y enviada al departamento de Recursos Humanos. Dicha solicitud debe presentarse correctamente justificada y detallada, de lo contrario no se podrá dar paso al proceso de reclutamiento.
- b. Cuando se genere una plaza vacante en alguna área del hospital, se tratará de cubrir primeramente con personal interno, ya sea de la misma área o de otra. Sólo si después del análisis del candidato interno se obtiene como resultado que no es conveniente un movimiento de personal o que no cumple con los requisitos requeridos, se recurrirá a buscar personal externo.
- c. El departamento de Recursos Humanos es quien debe comunicar sobre las vacantes existentes, a nivel de todos los empleados del hospital a través de reuniones con los jefes de área y murales informativos, a fin de promover el reclutamiento interno.
- d. El departamento de Recursos Humanos es la única instancia encargada de hacer los trámites correspondientes para evaluar los currículos en función a los requisitos establecidos en el descriptor de un puesto en particular, separar aquellos que no califiquen y presentar los candidatos al jefe solicitante.
- e. Todo trámite para el reclutamiento de personal no deberá de exceder más de diez días hábiles, posteriores a la aprobación de la solicitud de personal por parte del director del hospital.

6.6.2 Normas Generales de Selección de Personal.

- a. Todo proceso de selección de personal deberá de ser efectuado a través del departamento de Recursos Humanos y solamente esta entidad será la encargada de presentar los candidatos pre-seleccionados al Jefe del departamento solicitante.
- b. Para optar a una vacante en el Hospital, todo candidato interno o externo deberá demostrar que tiene preparación técnica y profesional, documentos personales completos, así como buenas referencias personales y laborales 100% verificables. Si alguno de estos puntos no fuese satisfactorio, su expediente será descartado y archivado en la carpeta de “Solicitudes de Empleos Rechazadas” a la brevedad posible.
- 2. Si el candidato es interno, el departamento de Recursos Humanos hará una revisión y análisis de las evaluaciones de desempeño aplicadas al empleado en el puesto anterior, contenidas en su expediente. En caso de que los resultados de su evaluación no sean favorables, el candidato quedará eliminado en el proceso de selección.
- c. Para el proceso de evaluación del candidato se utilizarán como herramientas de reconocimiento de habilidades: entrevistas, verificación de referencias y pruebas psicométricas.
- d. Todo candidato interno que se postule al puesto, deberá pasar por pruebas de conocimiento práctico en el nuevo departamento, en forma de acompañamiento al equipo médico de esa área, con el objetivo de asegurar que cumple con el perfil del puesto vacante. De no obtener resultados satisfactorios en las diversas pruebas aplicadas, perderá la oportunidad de ser seleccionado para el cargo y se le informará a la persona interesada.
- e. Todo trámite para la Pre-selección de Personal no deberá de exceder más de diez días posteriores a la Solicitud de Personal.

- f. Todo proceso de selección de personal, deberá de ser efectuado a través del departamento de Recursos Humanos y solamente esta entidad será la encargada de presentar los candidatos pre-seleccionados al Jefe del departamento solicitante.
- g. El departamento de Recursos Humanos deberá presentar al menos tres candidatos potencialmente aptos profesional, personal y técnicamente para desempeñar el puesto vacante, asegurándose de que los mismos hayan pasado por los filtros establecidos.
- h. El jefe inmediato del departamento solicitante, el director del hospital y el responsable de Recursos Humanos deberán de tomar en conjunto la decisión de la selección del candidato aspirante al cargo vacante.
- i. El responsable del departamento de recursos humanos notificará al empleado sobre su selección y la fecha a partir de la cual se realizará el mismo.

6.6.3 Normas Generales para la contratación de personal.

- a. Toda nueva contratación deberá hacerse única y exclusivamente a través del departamento de Recursos Humanos y esta instancia es la encargada de comunicar a los empleados de la empresa, la fecha de ingreso de nuevo personal, el nombre de la persona, cargo que ocupa y departamento al que pertenece.
- b. Para cada empleado recién contratado será elaborado un “Contrato de Trabajo”, en el cual se detallará toda la información requerida por el Código de Trabajo de la República de Nicaragua, en conformidad con las leyes laborales del país y será firmado entre el empleador y el empleado bajo mutuo acuerdo, asegurando que este último obtenga una copia del mismo, según lo indica el Arto. 23 del código laboral de Nicaragua.

- c. En los contratos por tiempo indeterminado, las partes pueden convenir un período de prueba no mayor de noventa días durante el cual cualquiera de ellas podrá poner fin a la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad para las mismas. (Arto. 28 del Código)
- d. Está terminantemente prohibido recontratar (temporal o indefinidamente) a un empleado que el Hospital San Juan de Dios haya prescindido de sus servicios por incumplimiento, falta de pericia, ética laboral, etc.
- e. El departamento de Recursos Humanos verificará mensualmente el vencimiento de los contratos determinados y de reemplazo del personal, con el fin de establecer en conjunto con el Jefe del área respectiva, la renovación, cancelación y/o pago de prestaciones laborales según corresponda.

6.6.4 Normas Generales para la capacitación de personal.

- a. Toda solicitud de capacitación de parte de cualquier departamento, deberá estar bien sustentada y canalizada a través del departamento de Recursos Humanos.
- b. Cuando se solicite un curso que no ha sido programado, este debe ser aprobado por el director del Hospital San Juan de Dios para poder proceder a realizar las gestiones correspondientes.
- c. Toda capacitación al personal del Hospital San Juan de Dios, de tipo interna, debe constar con las condiciones necesarias para su desarrollo: instructor, sala de conferencia material didáctico, alimentación y refrigerios si se ameritan.

- d. Toda gestión de capacitación de tipo externa, tal como: Inscripción al curso, reservación de hoteles, compra de boletos de viaje, viáticos, etc. deberá hacerse a través del departamento de Recursos Humanos.

6.6.5 Normas Generales para el control de Relaciones Personales.

- a. El departamento de Recursos Humanos es la única entidad responsable de la formulación, aplicación y evaluación de los programas que benefician las relaciones laborales, niveles de satisfacción y desempeño en el trabajo de parte de los empleados.
- b. Todo programa a favor de las relaciones personales, creado por el dpto. de Recursos Humanos deberá ser propuesto antes de su ejecución a la dirección del Hospital San Juan de Dios, siendo esta la única entidad con la autoridad para aceptar o rechazar la propuesta.

6.7 Programa de Capacitación.

La capacitación y el desarrollo laboral se han vinculado de forma inequívoca con el crecimiento y desarrollo profesional del personal de las organizaciones modernas. Siendo por demás indispensable el proporcionar los ambientes educativos y formativos para mejorar la eficiencia de los colaboradores.

Por esta razón, el plan que se propone para la gestión administrativa del Recurso Humano del Hospital San Juan de Dios, Estelí, incluye un programa de capacitación que involucra a las autoridades generales, funcionarios administrativos, médicos y enfermeras, técnicos, laboratoristas y personal en general. El cual ha de ser planificado, gestionado, ejecutado y validado por el departamento de recursos humanos del hospital.

6.7.1 Objetivos de la Capacitación.

- Propiciar la motivación y mayor satisfacción del personal con su puesto de trabajo.
- Favorecer un mejor conocimiento del puesto y profesionalizar las tareas.
- Optimizar la calidad de atención del usuario externo (pacientes, proveedores) y el usuario interno (colaboradores).
- Proporcionar elementos a los empleados a fin de generar una imagen institucional más positiva.
- Estimular al personal para que éste se sienta identificado con la organización; buscando y propiciando una mejor interrelación laboral.
- Generar cursos, talleres, charlas, proyectos a partir de la propia capacitación del personal.
- Releva las necesidades de capacitación específica de los distintas áreas o servicios del hospital.

6.7.2 Programa de Capacitación.

A continuación, se propone el programa de capacitación de personal, el cual se deberá ejecutar anualmente.

OBJETIVO ESPECIFICO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Proporcionar a los participantes una visión integral del proceso de planeación estratégica, como una herramienta en la toma de decisiones.	Capacitación del 80% de los jefes de departamento.	Seminario sobre Planeación Estratégica	Director del Hospital y el Responsable del Departamento de Recursos Humanos.	Listado de asistencia y planes estratégicos de las áreas participante.
Sistematizar los procedimientos y normas de reclutamiento, selección y contratación interna de personal para la promoción de los mismos desde los áreas del hospital.	Participación del 90% de los jefes de departamentos.	Conferencia del tema: "Normas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación interna".	Departamento de Recursos Humanos	Listado de participación

OBJETIVO ESPECIFICO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Mejorar la calidad de las relaciones humanas entre los colaboradores del Hospital San Juan de Dios.	El 90% de los participantes asume disposición de evitar conflictos con los demás colaboradores y tiene anuencia a mejorar las relaciones.	Desarrollo de un taller de Relaciones Humanas	Departamento de Recursos Humanos	Carta de compromiso
Concientizar a los colaboradores sobre la necesidad de mejorar la cultura organizacional del Hospital.	Participación del 60% de los trabajadores del Hospital San Juan de Dios	Conferencia del tema: "Cultura Organizacional".	Departamento de Recursos Humanos	Listado de participación

OBJETIVO ESPECIFICO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Facultar al personal participante para la comunicación estratégica y coordinada ante los medios públicos.	Participación del 90% de los jefes de departamentos.	Conferencia del tema: "Relaciones Publicas"	Departamento de Recursos Humanos	Listado de participación
Promover la flexibilidad de los procedimientos administrativos de cada una de las áreas que conforman el hospital.	Participación de por lo menos un representante de cada una de las áreas del hospital San Juan de Dios.	Cursillo enfocado en Gestión del Cambio	Departamento de Recursos Humanos	Listado de participación Compromiso departamental

Tabla Nº 11: Programa de Capacitación Propuesto. **Fuente:** Elaboración Propia

7. Conclusiones.

Se realizó un diagnóstico del proceso administrativo del Recurso Humano del Hospital San Juan de Dios, Estelí. Identificando así las principales debilidades que limitan la productividad y calidad de los servicios ofrecidos, algunas de éstas son: La sobrecarga de funciones de algunos puestos de trabajo, ambigüedad e incumplimiento de los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, desconocimiento de funciones por parte los trabajadores, indocumentación de procesos, ausencia de políticas para la gestión de los mismos, carencia de planes de capacitación, etc. Y como parte del diagnóstico también se identificaron las fortalezas de la organización, entre las más relevantes se tiene: La existencia de un departamento que se ocupa de la administración del recurso humano, la organización del personal y el reconocimiento de la necesidad de formalizar los procedimientos de administración de personal, etc. Llegando a la conclusión a través de una matriz de evaluación de factores internos de que el Hospital puede aprovechar sus fortalezas para minimizar las debilidades, haciendo viable esta propuesta la cual consiste en el diseño de un Plan de Gestión Administrativa del Recurso Rumano.

La propuesta parte con el rediseño del organigrama del hospital, incluidas todas las áreas, y la confirmación de la base la base institucional. Y con ello la definición de políticas generales que se corresponden con la política de gobierno nacional bajadas a través del MINSA. Se definieron las funciones del departamento de recursos humanos existente y partir de éstas se determinan los procedimientos que permitirán la estandarización de su gestión, tales como: Procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal, procedimiento para llevar a cabo programas que mejoren las relaciones interpersonales en el Hospital; para todos ellos se crearon normas que regularan su ejecución. Y se concluye con la propuesta de un programa de capacitaciones que propiciarán la motivación y satisfacción del personal con su puesto de trabajo, este programa ha sido planteado holísticamente desde la planeación estratégica, la formación de los responsables en el ámbito de esta propuesta, hasta temas específicos como la mejora de la calidad de las relaciones humanas entre los colaboradores del Hospital San Juan de Dios.

8. Recomendaciones.

- Aprobar la estructura organizacional propuesta, la cual incluye todas las áreas existentes en el Hospital San Juan de Dios y que antes no formaban parte del organigrama. Es importante la adopción, por parte del departamento de recursos humanos de la ficha ocupacional que se sugiere para definir los puestos que conforman la estructura orgánica.
- Se recomienda publicar formalmente la Misión, Visión, Valores de la Institución y las políticas generales referidas a la administración del Recurso Humano que este estudio propone.
- Validar, aprobar y efectuar los procedimientos desarrollados para la gestión administrativa del personal, sustituyendo los procedimientos existentes y adoptar los nuevos procedimientos elaborados, dándole seguimiento a todos ellos. Se recomienda hacer de conocimiento público las normas que han de aplicarse para el control de los procedimientos, así como también definir los tipos de sanción en caso de incumplimiento.
- Implementar el programa de capacitación, no sin antes planificar participativamente con los principales involucrados su ejecución, analizando el perfil de los participantes, sus expectativas y necesidades. Se recomienda en este punto diseñar la agenda para los participantes y los capacitadores y desarrollar una estrategia de evaluación de cada una de las actividades que conforman el programa.

9. Bibliografía.

- Aroche, S. F. (2009). Comunicación constante con tu equipo de trabajo, jefes o empleados. *maestrosdeweb*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Persona*. Mexico: Prentice Hall.
- Introducción a la Administración, T. G. (2008). *Sergio Hernández Rodríguez*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Larouse. (2001). *El pequeño Larouse Ilustrado*. Bogota: Printer Colombiana S.A.
- Machicao, M. I. (2000). Evaluacion del trabajador. *Gestion en el tercer Milenio*, 11.
- Reyes, A. P. (2005). *Administración de Empresas, Teórica y Práctica*. Mexico: Limusa.
- Werther, W. B. (2006). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Edamsa Impresiones.

10. ANEXOS

ANEXO N°1.

ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS

Introducción.

Para el Hospital San Juan de Dios - Estelí, el adecuado diseño de un plan de Gestión Administrativa del Recurso Humano es importante. Con el propósito de realizar un diagnóstico respecto a este proceso administrativo se ha elaborado esta encuesta; la información de aquí recopilada tendrá mucho valor para tomar las medidas necesarias a fin de mejorar la eficiencia administrativa del personal de esta institución.

Por favor lea detenidamente y conteste las preguntas de los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cuenta el Hospital San Juan de Dios con el Departamento de Recursos Humanos?

SI ☐ NO ☐ Observaciones:

2. ¿Cuenta el Hospital con las funciones de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico?

SI ☐ NO ☐ Observaciones:

3. ¿Está organizado el personal del Hospital?

SI ☐ NO ☐ ¿De qué forma?:

4. Cómo se identifica en la institución que se necesita más personal para tu área:

a) Cuando alguien se va del área.

☐

- b) Cuando aumentan los servicios del área. ☐
- c) Cuando la gente se satura de trabajo y no cumple en tiempo con las obligaciones contraídas. ☐
- d) Sólo porque se cree conveniente. ☐
- e) Otro: _____

5. Indique el nivel de satisfacción de los siguientes factores relacionados con su trabajo:

Factor	Ninguno	Malo	Regular	Bueno
Salario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidad para promocionar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reto intelectual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de Reclutamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad ocupacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. De acuerdo al proceso de Reclutamiento y Selección:

a) ¿Se promueve la vacante de forma interna?

SI ☐ NO ☐ ¿Por qué?:

b) ¿Quién realiza las entrevistas de selección de los candidatos?

El jefe de área ☐ El jefe inmediato ☐

El director General ☐ Otro _____

c) ¿La institución le da inducción al personal de nuevo ingreso?

SI ☐ NO ☐ ¿Por qué?:

☐ Inducción sobre quién es el Hospital en general.

☐ Sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades.

Otro _____

d) ¿Lo llevan a que conozcan las instalaciones y le presentan a sus compañeros?

SI ☐ NO ☐ ¿Por qué?:

e) ¿Quién da la inducción?:

☐ Solo el encargado de Recursos Humanos.

☐ El responsable de hacer las contrataciones.

☐ Solo su Jefe Inmediato.

Otro _____

7. El personal de nuevo acceso :

a) ☐ Firma un contrato a 30 días.

b) ☐ Firma un contrato a 3 meses.

c) ☐ Firma un contrato de planta por tiempo determinado.

d) ☐ Firma un contrato de planta por tiempo indeterminado.

e) ☐ No se firma contrato.

8. El Hospital San Juan de Dios cuenta con políticas definidas acerca de:

- a) ☐ Puntualidad y asistencia.
- b) ☐ Vacaciones.
- c) ☐ Servicio Médico.
- d) ☐ Uso de Uniforme o ropa de trabajo.
- e) ☐ Otorgamiento de becas profesionales.
- f) ☐ Promoción de Empleados Vs. Vacantes.
- g) ☐ Permisos especiales.
- h) ☐ Uso de Teléfono.
- i) ☐ Uso de Equipo de Cómputo.
- j) ☐ Uso de Instalaciones (áreas comunes).
- k) ☐ Relación interpersonal con pacientes.
- l) ☐ Participación en la prestación de servicios.
- m) ☐ Otras _____

9. Las prestaciones que se pagan en el Hospital son:

- a) ☐ Las de Ley al 100%.
- b) ☐ _____ Se _____ permutan _____ algunas.
Ejemplo: _____
- c) ☐ _____ Arriba _____ de _____ las _____ de _____ Ley.
Ejemplo: _____
- d) ☐ _____ Por _____ debajo _____ de _____ las _____ de _____ Ley.
Ejemplo: _____
- e) ☐ Ninguna
- f) ☐ Gastos médicos mayores.
- g) ☐ Seguro de vida.
- h) Otras _____

10. ¿Se maneja remuneración al personal de acuerdo a su categoría?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

11. ¿Existe una política de remuneración?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

12. ¿Existe un mecanismo para darle claridad al personal de cómo es su remuneración?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

13. ¿Se mide el ambiente laboral en el Hospital?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

14. Qué mide el Clima laboral

- a) ☐ Las instalaciones
- b) ☐ Los servicios
- c) ☐ Las prestaciones
- d) ☐ La propia institución vs otras instituciones del mismo orden
- e) ☐ El liderazgo
- f) ☐ Su vida laboral en el Hospital
- g) ☐ Los diferentes niveles de jefaturas
- h) ☐ El ambiente con sus compañeros
- i) ☐ Otros_____

15. ¿El Hospital capacita a su personal?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

16. La capacitación que imparte la institución a su personal es:

- a) ☐ Interna con Instructor Externo.
- b) ☐ Interna con Instructor Interno (del mismo Hospital).
- c) ☐ Externa en forma física.
- d) ☐ Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet).

17. Qué tipo de competencias se desarrollan en el personal:

- a) ☐ Técnicas
- b) ☐ Habilidades
- c) ☐ Nivel académico
- d) Otro _____

18. ¿Existen planes de carrera individuales en el Hospital?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

19. ¿Existen inconvenientes o problemas recurrentes?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

20. ¿Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado el espacio necesario para mencionarlo?

Agradecemos su valioso tiempo por compartir sus experiencias.

ANEXO N°2.

ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Introducción.

Para el Hospital San Juan de Dios - Estelí, el adecuado diseño de un plan de Gestión Administrativa del Recurso Humano es importante. Con el propósito de realizar un diagnóstico respecto a este proceso administrativo se ha elaborado este instrumento de investigación; la información de aquí recopilada tendrá mucho valor para tomar las medidas necesarias a fin de mejorar la eficiencia administrativa del personal de esta institución.

Por favor lea detenidamente y conteste las preguntas de los siguientes cuestionamientos:

21. ¿Cuenta el Hospital San Juan de Dios con el Departamento de Recursos Humanos?

SI ☐ NO ☐ Observaciones:

22. ¿Cuenta el Hospital con las funciones de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico?

SI ☐ NO ☐ Observaciones:

23. ¿Está organizado el personal del Hospital?

SI ☐ NO ☐ ¿De qué forma?:

24. Cómo se identifica en la institución que se necesita más personal para tu área:

a) Cuando alguien se va del área. ☐

b) Cuando aumentan los servicios del área. ☐

c) Cuando la gente se satura de trabajo y no cumple en tiempo con las obligaciones contraídas. ☐

d) Sólo porque se cree conveniente.

☐

Otro: _____

25. Indique el nivel de satisfacción de los siguientes factores relacionados con su trabajo:

Factor	Ninguno	Malo	Regular	Bueno
Salario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidad para promocionar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reto intelectual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de Reclutamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad ocupacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Según el proceso de Reclutamiento y Selección de candidatos:

f) ¿Usted es quien lo solicita?

SI ☐ NO ☐

g) Los jefes inmediatos conjuntamente con usted establecen el puesto a cubrir.

SI ☐ NO ☐

h) ¿Se promueve la vacante de forma interna?

SI ☐ NO ☐ ¿De qué forma?:

i) Si no cuenta de manera interna con el candidato, ¿cómo hacen llegar candidatos?

☐ Periódico

☐ Recomendado del personal

☐ Recomendado amigo

☐ Universidades

otro_____

j) ¿Quién realiza las entrevistas de selección de los candidatos?

☐ El jefe de área

☐ El jefe inmediato

☐ El director general

otro_____

k) ¿Se genera algún reporte de entrevista de selección?

SI ☐ NO ☐

l) ¿Cómo se asegura que el candidato seleccionado fue el mejor?

☐ Aplica exámenes psicométricos

☐ Exámenes Técnicos

☐ Solo entrevistas

Otro_____

m) Una vez que se ha seleccionado al aspirante al puesto, ¿se abre un expediente que contenga?

☐ Currículum

☐ Sus documentos personales

☐ Reportes de entrevista

☐ Perfil bajo el que se hizo la

selección ☐ Perfil del empleado ☐ No se abre expediente

n) ¿Le da inducción al Personal de nuevo ingreso?

SI ☐ NO ☐

☐ Inducción sobre quién es el Hospital en general.

☐ Sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades

Otro_____

o) ¿Lo llevan a que conozcan las instalaciones y le presentan a sus compañeros?

SI ☐ NO ☐

p) ¿Quién da la inducción?:

☐ Solo el encargado de Recursos Humanos

☐ El responsable de hacer las contrataciones

☐ Solo su jefe inmediato

Otro _____

8. ¿Se cuenta con una guía para la entrevista?

SI ☐ NO ☐ Comentario:

26. El personal de nuevo acceso :

- a) ☐ Firma un contrato a 30 días.
- b) ☐ Firma un contrato a 3 meses.
- c) ☐ Firma un contrato de planta por tiempo determinado.
- d) ☐ Firma un contrato de planta por tiempo indeterminado.
- e) ☐ No se firma contrato.

27. El Hospital San Juan de Dios cuenta con políticas definidas acerca de:

- a) ☐ Puntualidad y asistencia.
- b) ☐ Vacaciones.
- c) ☐ Servicio Médico.
- d) ☐ Uso de Uniforme o ropa de trabajo.
- e) ☐ Otorgamiento de becas profesionales.
- f) ☐ Promoción de Empleados Vs. Vacantes.
- g) ☐ Permisos especiales.
- h) ☐ Uso de Teléfono.

- i) ☐ Uso de Equipo de Cómputo.
- j) ☐ Uso de Instalaciones (áreas comunes).
- k) ☐ Relación interpersonal con pacientes.
- l) ☐ Participación en la prestación de servicios.
- m) ☐ Otras_____

28. Las prestaciones que se pagan en el Hospital son:

- a) ☐ Las de Ley al 100%.
- b) ☐ Se permutan algunas.
Ejemplo:_____
- c) ☐ Arriba de las de Ley.
Ejemplo:_____
- d) ☐ Por debajo de las de Ley.
Ejemplo:_____
- e) ☐ Ninguna
- f) ☐ Gastos médicos mayores.
- g) ☐ Seguro de vida.
- h) Otras_____

29. ¿Se maneja remuneración al personal de acuerdo a su categoría?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

30. ¿Existe una política de remuneración?

SI ☐ NO ☐

31. ¿Existe un mecanismo para darle claridad al personal de cómo es su remuneración?

SI ☐ NO ☐ ¿Cuál?_____

9. Cómo evalúa el desempeño de los empleados:

- a. ☐ En base a la calidad de su trabajo que entregan
- b. ☐ En base a la cantidad del trabajo que realiza

- c. ☐ De acuerdo a sus responsabilidades
- d. ☐ De acuerdo a sus Actitudes
- e. ☐ Por su iniciativa y creatividad
- f. ☐ Por sus aportaciones o contribuciones a la mejora
- g. ☐ Por su disciplina
- h. ☐ Por asistencia y puntualidad
- i. ☐ Cómo evalúa el desempeño
- j. ☐ No lo evalúa

10. ¿Tiene Implantado algún proceso de “Reconocimiento”?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

11. Tiene indicadores implantados:

- a. ☐ Puntualidad
- b. ☐ Vacaciones
- c. ☐ Servicios con que cuenta y nivel de satisfacción
- d. ☐ Aportaciones a la mejora
- e. ☐ Logro de objetivos Individuales
- f. ☐ Logro de objetivos por Departamento
- g. ☐ Desarrollo de competencias
- h. ☐ Rotación
- i. ☐ Aplican entrevistas de salida

12. ¿Mide el ambiente laboral en el Hospital?

SI ☐ NO ☐

32. Qué mide el Clima laboral

- a) ☐ Las instalaciones
- b) ☐ Los servicios
- c) ☐ Las prestaciones
- d) ☐ La propia institución vs otras instituciones del mismo orden
- e) ☐ El liderazgo
- f) ☐ Su vida laboral en el Hospital

- g) ☐ Los diferentes niveles de jefaturas
- h) ☐ El ambiente con sus compañeros
- i) ☐ Otros_____

13. ¿Qué hace con los resultados?

- a. ☐ Los archiva
- b. ☐ Los da a conocer al personal
- c. ☐ Los analiza y toma decisiones
- d. ☐ Otro_____

14. ¿Existen políticas de comunicación interna y externa en el Hospital?

SI ☐ NO ☐ Comentario:

15. ¿Existe la herramienta o evidencia entre el perfil real del empleado y el perfil ideal?

SI ☐ NO ☐ Comentario:

16. ¿Capacita a su personal?

SI ☐ NO ☐ Comentario:

17. ¿Asigna un presupuesto anual al área de capacitación?

SI ☐ NO ☐ Comentario:

18. La capacitación que imparte la institución a su personal es:

- a. ☐ Interna con Instructor Externo.
- b. ☐ Interna con Instructor Interno del Hospital.

- c. ☐ Externa en forma física.
- d. ☐ Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet).

19. ¿Quién determina qué capacitación se debe impartir?

- a. ☐ El Jefe de Área
- b. ☐ El mismo empleado
- c. ☐ El Jefe de Área conjuntamente con el empleado
- d. Otro _____

20. ¿Qué tipo de competencias se desarrollan en el personal:

- a. ☐ Técnicas
- b. ☐ Habilidades
- c. ☐ Nivel académico
- d. Otro _____

21. Plantea cuáles son los resultados que se persigue al capacitar al personal:

SI ☐ NO ☐ Comentario:

22. ¿Cómo se mide la efectividad de la capacitación en el Hospital?

- a. ☐ Mediante exámenes al término de cada curso o taller
- b. ☐ Después de un tiempo aplica exámenes, ya que hayan puesto en práctica los conocimientos
- c. ☐ Por observación del Jefe Inmediato y otorga una calificación
- d. ☐ Se lleva a cabo una medición de satisfacción del cliente y se pondera en base a ella la capacitación
- e. ☐ Se lleva a cabo un control de rechazos de funciones o trabajos que realiza el empleado y se pondera en base a ella la capacitación
- f. Otro _____

33. ¿Existen planes de carrera individuales en el Hospital?

SI ☐ NO ☐

23. ¿Existe evidencia de que el personal es técnico en su puesto?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

24. ¿Existen inconvenientes o problemas recurrentes?

SI ☐ NO ☐ Comentarios:

34. ¿Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado el espacio necesario para mencionarlo?

Agradecemos su valioso tiempo por compartir sus experiencias.

ANEXO N°3. Ejemplo de Ficha Ocupacional Propuesta.

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO					
Denominación:	Adjunto de Recursos Humanos			Código del cargo:	25
ASPECTOS GENERALES DEL CARGO					
Unidad / Servicio	Dependencia Jerárquica	Nº Plazas	Subordinados	Horario	Jornada
Recursos Humanos	Responsable De RRHH	1	1	De 08:00am a 05:00pm	Continua
Personal			Forma de Provisión		
Funcionario administrativo			Procesos de Reclutamiento (interno y/o externo) y selección de personal.		
Resumen del Puesto:					
<ul style="list-style-type: none"> Administrar el personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, gestionando los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, salarios, relaciones laborales y seguridad ocupacional. 					
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO					
Requisitos Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> Haber realizado estudios universitarios, obteniendo el título de ingeniero de sistemas empresariales o carreras afines. Obtener maestría o postgrado en administración de personal. 					
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> Se requiere experiencia de dos años desempeñándose en puestos de trabajos administrando personal o ejerciendo alguna función relacionada con la misma. 					
Idiomas (indicar nivel): <ul style="list-style-type: none"> Ingles básico a nivel de lectura. 					
Utilización de Informática: <ul style="list-style-type: none"> Manejo de computadora con aplicaciones. 					

Otros:

- Disposiciones y normativas del MINSA.

Actividades principales:

- Detectar o definir necesidades y desarrollo de RRHH de la institución.
- Elaborar y presentar las propuestas mediante el diagnóstico situacional y las capacitaciones que requiere la organización.
- Dirigir y ejecutar las actividades peculiares de acuerdo a lo autorizado en el plan operativo anual
- Supervisar y revisar el cumplimiento de las actividades conforme los procedimientos establecidos.
- Dar cumplimiento satisfactorio a los acuerdos de gestión interno de la oficina de RRHH.
- Preparar ternas de candidatos del banco de recursos o capacitación externo para el proceso de selección.
- Seleccionar por mérito y competencia los candidatos de la terna para contratación.
- Contratar al personal seleccionado por su ingreso a la institución.
- Introducir al personal de nuevo ingreso de acuerdo al puesto de trabajo y funciones
- Dar seguimiento en el periodo de prueba para comprobar la permanencia del nuevo ingreso y confirmación definida determinada.
- Organizar y capacitar a los jefes de área en la implantación de la Metodología del sistema de gestión del desempeño.
- Dar seguimiento a la implantación del sistema de gestión del desempeño.
- Incorporar los resultados al sistema de RRHH.
- Archivar el formato al expediente laboral.
- Realizar estudios de impactos del rendimiento del personal.
- Elaborar y presentar al MINSA central los movimientos de nómina en cuanto a baja, alta, cambios por promociones y deducciones.
- Efectuar pagos a los empleados conforme nómina fiscal y fondo propio.
- Dar seguimiento a los pagos de los empleados para asistir a los mismos en los casos de inquietudes o descontentos.
- Organizar y capacitar a los jefes de área en la implantación de la Metodología del sistema de gestión del desempeño.
- Dar seguimiento a la implantación del sistema de gestión del desempeño.
- Decepcionar los formatos llenados y calificados por empleados.
- Incorporar los resultados al sistema de RRHH.
- Archivar el formato al expediente laboral.
- Realizar estudios de impactos del rendimiento del personal.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente agresivo (toxicidad, malos olores, etc.)
- Riesgos profesionales debido a la saturación en la oficina de RRHH en horas picos
- Frecuencia de exposición: Constante Peligrosidad o Riesgos.

Probabilidad de accidentes:

- Riesgo profesional por saturación en el área de RRHH debido al mobiliario de oficina.
- Exposición Permanente.

Elaborado por:Departamento de
Recursos Humanos**Autorizado por:**Dirección
General

ANEXO N°4. Contrato de Trabajo usado actualmente.



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

2010:
AÑO DE LA
SOLIDARIDAD
¡Por la Integración Armada!

**Ministerio de Salud
Contrato de Trabajo**

Nosotros, _____, con cedula de identidad N° _____ mayor de edad, soltera (o)/casada (o), con domicilio en el Municipio de _____, departamento _____, actuando en su carácter de Responsable de Recursos Humanos _____, quien en adelante se llamará "EL EMPLEADOR" y _____ con cédula de identidad N° _____ mayor de Edad, soltera (o)/casada (o) con domicilio en el municipio de _____, departamento _____, quien actúa en su carácter personal y que en lo sucesivo se denominará "EL SERVIDOR PUBLICO", convenimos en celebrar el siguiente CONTRATO, que se registrá por las cláusulas que a continuación se detallan.

I. OBJETO

El EMPLEADO se obliga a prestar sus servicios en _____, o en cualquier otro centro asistencial cuando considere necesario. En este acto el SERVIDOR PUBLICO es contratado por EL EMPLEADOR, para desempeñar el cargo de _____, por lo que sus funciones consistirán de acuerdo a lo establecido en el Descriptor del Puesto y que forman parte integrante de este contrato.

El horario estará establecido dentro de la jornada laboral _____. Las funciones las desempeñará bajo la dirección y supervisión del (la) responsable de _____, ó de la persona a la que sea asignado, observando para tal efecto las Normas Disciplinarias, Reglamento y Normas Técnicas.

II. SALARIOS

"EL EMPLEADOR" se compromete a pagar al "SERVIDOR PUBLICO", la cantidad de C\$._____ letras (_____) mensuales, en concepto de salario, los primeros quince días de cada mes, en moneda nacional.

VII. PLAZO Y VIGENCIA

Opción 1: Este CONTRATO es de tiempo indeterminado, no obstante el contrato a partir de la suscripción del presente contrato tendrá un periodo de treinta días durante el cual cualquiera de los contratantes podrá poner fin a la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad para las mismas. Este contrato inicia el día _____ del mes _____ del año _____

Opción 2. Este contrato es de tiempo determinado, inicia el día _____ del mes _____ del año _____, y termina el día _____ del mes _____ del año _____

VIII. JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

La Jornada de Trabajo exigible en el Establecimiento de Salud es de ocho horas diarias, cuarenta horas semanales de efectivo trabajo, pudiendo variar la jornada de trabajo siempre que cumpla

con los límites establecidos en las leyes laborales para cada uno de los tipos de jornadas. Ambas partes acuerdan que no se entenderá como jornada extraordinaria, aquellas que el SERVIDOR PUBLICO tenga que realizar para reparar o subsanar errores imputables a él mismo o en permisos personales, reposición de tiempo en caso de suspensión por caso fortuito o por fuerza mayor, salvo los casos expresados en la legislación laboral vigente.

IX. RESCISIÓN DEL CONTRATO

Serán justas causas de rescisión del presente CONTRATO, además de las establecidas en la legislación laboral, las siguientes:

- Cualquier violación a las cláusulas pactadas en este contrato o a las funciones y atribuciones que se le asignen.
- Violaciones a las Normas y reglamentos de esta Institución
- Dos evaluaciones al desempeño con niveles de rendimiento de trabajo deficiente.

Cualquiera de las dos partes podrá rescindir el presente contrato, notificando por escrito con quince días de anticipación, sin responsabilidad alguna para ninguna de las partes.

Al rescindirse o darse por terminado este contrato el SERVIDOR PUBLICO, deberá realizar la entrega de su cargo, equipos, mobiliario, materiales y funciones a través de un informe escrito a satisfacción del EMPLEADOR.

En fe de lo anteriormente estipulado, firmamos en ____ tantos de un mismo contenido, en la Ciudad de _____, a los ____ días del mes de _____ del año _____.

Por EMPLEADOR

Por el SERVIDOR PUBLICO

Vo.Bo. Director del Establecimiento de Salud

ANEXO N°5. Formato de Fichas Ocupacionales existentes en el Hospital.

Ficha del Descriptor del Puesto y Perfil

Descripción del Puesto

Identificación, es el conjunto de datos que permiten situar el puesto dentro de la organización al momento de la actualización, integrando las siguientes variables:

Nombre del Puesto:

Nombre de la persona ocupante:

Puesto superior inmediato:

Nombre de la persona ocupante:

Institución u Organismo:

Dirección/Área:

Fecha validez:

Aprobado por: _____

II.-Misión

Es la expresión de la responsabilidad asumida por un puesto dentro del área organizativa en la que está ubicado.

III. Dimensiones

Se establece de acuerdo a las magnitudes de tres variables:

No de personas subordinadas:

Directos:

Totales:

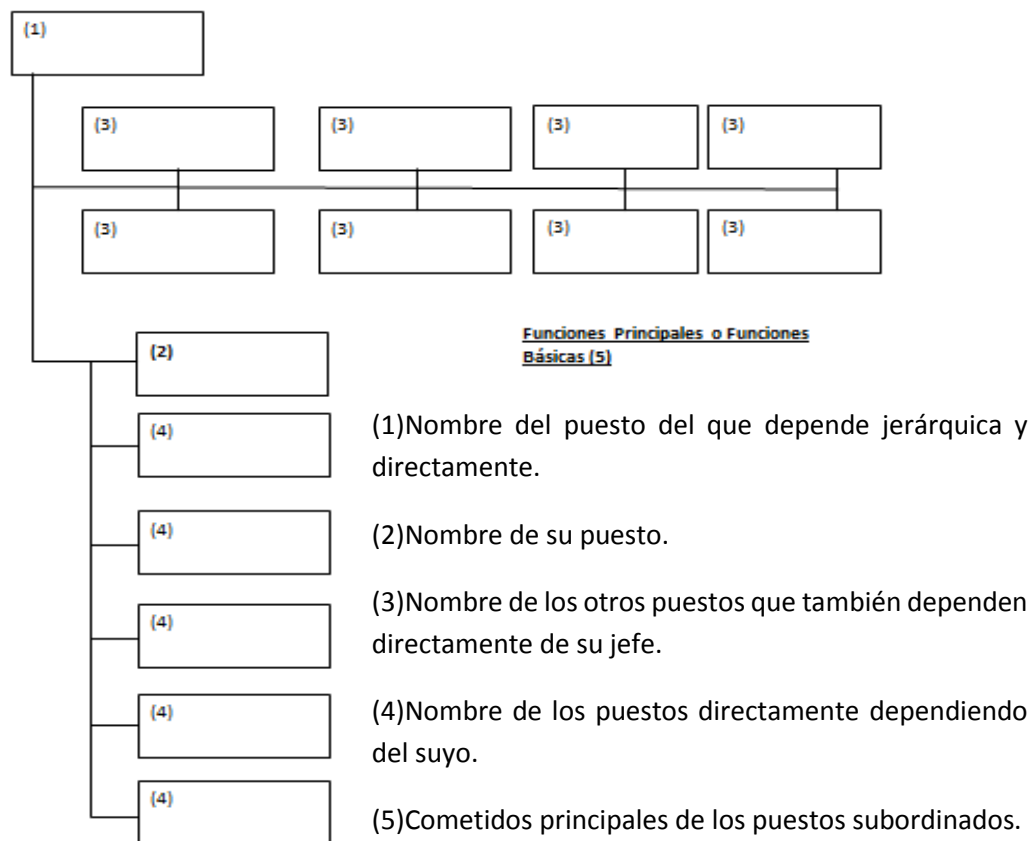
Magnitudes económicas (en miles de córdobas):

Otras magnitudes:

IV NATURALEZA Y ALCANCE

IV.1. Organigrama

- a) Parte de ubicar al puesto en el organigrama en relación a los otros puestos:



- b) Se establece la naturaleza de la función, en relación tres variables: funciones, resultados y actividades principales.

Naturaleza de la Función

(Funciones y actividades principales)

Función 1:

Resultado 1:

Actividades:

Función 2:

Resultado 2:

Actividades:

Función 3:

Resultado 3:

Actividades:

IV.3.-Relaciones principales con otros puestos de trabajo a lo interno de la institución

(Indique cargos, motivos y frecuencias)

IV.4.-Relaciones principales con otras instituciones u organizaciones

(Indique institución u organización, puesto, motivos y frecuencia)

V. Naturaleza de los problemas

(Aspectos que suponen mayor dificultad o complejidad en el puesto.

Pueden ser problemas de orden técnico, general o derivado de las relaciones humanas. Explique brevemente el problema y su incidencia)

VI. Naturaleza de la responsabilidad

(Decisiones propuestas o contribuciones más significativas propias del puesto)

VII. Otros aspectos:

(Indicar si son necesarios otros aspectos significativos que permitan conocer mejor el puesto y que no hayan sido explicadas en los puntos anteriores)

ANEXO Nº6. Formato de declaración de accidentes laborales.

Declaración de Accidente.						
1. Datos del Trabajador.						
Nombres y Apellidos (1)						N° de INSS (2)
SEXO (3)	ESTADO CIVIL (4)	EDAD(5)	OCUPACION (6)	TURNO(7)	TOTAL DE HORAS (8)	SALARIO(9)
DOMICILIO (10)			MUNICIPIO (11)		DPTO(12)	
2. Datos de la Empresa.						
Nombre de la razón Social			INSS PAT (1)		N° TRAB (2)	ACTIVIDAD (3)
Dirección de la Empresa (4)					TELEFONO	DPTO FAX O Telf
Ubicación del Centro del Trabajo (5)					TELEFONO	DPTO FAX O Telf
3. Datos del Accidente. * OCURRIDO EL DIA / /						
LUGAR DONDE OCURRIO (1)			CENTRO DE TRABAJO (2)		HORA DEL DIA	
			AL IR O VENIR (2)		HORA DE TRABAJO (3)	
TRABAJO QUE REALIZABA AL MOMENTO DEL ACCIDENTE Y FORMA (4)						
MAQUINA O APARATO (5) PARTE DEL APARATO (6)						
TESTIGO	NOMBRE Y APELLIDOS		DIRECCION		TELEFONO	
4. Datos Médicos Asistenciales *DIAS DE SUBSIDIO						
DESCRIPCION DE LAS LESIONES Y CALIFICACION DE SU GRADO					GRADO	LEVE
						GRAVE
						MUY GRAVE
						MORTAL
PARTE DEL CUERPO LESIONADO (2)						
PERSONA QUE LO ATENDIO			DOMICILIO		TELEFONO	

ANEXO N°7. Resumen de la Información Recopilada.

Numero	Pregunta	Respuesta	Cantidad
1	¿Cuenta el Hospital San Juan de Dios con el Departamento de Recursos Humanos?	Si No	59
2	¿Cuenta el Hospital con las funciones de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico?	Si No	59
3	¿Está organizado el personal del Hospital?	Si No	59
4	Cómo se identifica en la institución que se necesita más personal para tu área:	a) Cuando alguien se va del área. b) Cuando aumentan los servicios del área. c) Cuando la gente se satura de trabajo y no cumple en tiempo con las obligaciones contraídas. d) Sólo porque se cree conveniente.	55 4
5	Indique el nivel de satisfacción de los siguientes factores	<div>Factor</div> <div>Ninguno</div> <div>Malo</div> <div>Regular</div> <div>Bueno</div> <div>Salario</div> <div>8</div> <div>8</div> <div>31</div> <div>12</div> <div>Beneficios económicos</div> <div>4</div> <div>20</div> <div>27</div> <div>8</div> <div>Estabilidad</div> <div>8</div> <div>20</div> <div>19</div> <div>12</div> <div>Condiciones laborales</div> <div>16</div> <div>27</div> <div>12</div> <div>4</div> <div>Oportunidad para promocionar</div> <div>20</div> <div>31</div> <div>4</div> <div>4</div>	

	relacionados con su trabajo:	Reto intelectual 12 35 12 0 Nivel de reclutamiento 4 31 20 4 Capacitación 8 39 8 4 Seguridad ocupacional 16 27 12 4 Relaciones laborales 16 28 12 4
6	De acuerdo al proceso de Reclutamiento y Selección:	<p>A ¿Se promueve la vacante de forma interna?</p> <p>SI 31</p> <p>NO 28</p> <p>¿Por qué?: Ya vienen designados</p> <p>B ¿Quién realiza las entrevistas de selección de los candidatos?</p> <p>El jefe de área</p> <p>El jefe inmediato 27</p> <p>El director General 8</p> <p>Otro_____ 12</p> <p>C ¿La institución le da inducción al personal de nuevo ingreso?</p> <p>Si Ya viene designado, todos juntos</p> <p>No 35</p> <p>Inducción sobre quién es el Hospital en general. 24</p> <p>Sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades</p> <p>D ¿Lo llevan a que conozcan las instalaciones y le presentan a sus compañeros?</p> <p>SI ✓</p> <p>NO</p> <p>¿Por qué?:</p> <p>E ¿Quién da la inducción?</p> <p>Solo el encargado de Recursos Humanos. 59</p>

		El responsable de hacer las contrataciones Solo su Jefe Inmediato. Otro _____	Falta de tiempo 31 28
7	El personal de nuevo acceso :	a. Firma un contrato a 30 días. b. Firma un contrato a 3 meses. c. Firma un contrato de planta por tiempo determinado. d. Firma un contrato de planta por tiempo indeterminado e. No se firma contrato	24 27 8
8	El Hospital San Juan de Dios cuenta con políticas definidas acerca de:	a. Puntualidad y asistencia b. Vacaciones c. Servicio Médico d. Uso de Uniforme o ropa de trabajo e. Otorgamiento de becas profesionales f. Promoción de Empleados Vs. Vacantes g. Permisos especiales h. Uso de Teléfono. i. Uso de Equipo de Cómputo. j. Uso de Instalaciones (áreas comunes). k. Relación interpersonal con pacientes. l. Participación en la prestación de servicios. m. Otras _____	✓ 48 ✓ 50 ✓ 54 ✓ 59 ✓ 15 ✓ 41 ✓ 53 ✓ 25
9	Las prestaciones que se pagan en el Hospital son:	a. Las de Ley al 100%. b. Se permutan algunas. Ejemplo: _____ c. Arriba de las de Ley. Ejemplo: _____ d. Por debajo de las de Ley. Ejemplo: _____ e. Ninguna f. Gastos médicos mayores. g. Seguro de vida. h. Otras _____	✓ 48 ✓ 57
10	¿Se maneja remuneración al personal de	SI NO	39 20

	acuerdo a su categoría?	Comentarios:	Si, según sus estudios realizados.
11	¿Existe una política de remuneración?	SI NO Comentarios:	39 20 Si, a los que tienen más de 20 años de servicio.
12	¿Existe un mecanismo para darle claridad al personal de cómo es su remuneración?	SI NO Comentarios:	8 51
13	¿Se mide el ambiente laboral en el Hospital	SI NO Comentarios:	12 47
14	Qué mide el Clima laboral	a. Las instalaciones b. Los servicios c. Las prestaciones d. La propia institución vs otras instituciones del mismo orden e. El liderazgo f. Su vida laboral en el Hospital g. Los diferentes niveles de jefaturas h. El ambiente con sus compañeros i. Otros _____	51 8
15	¿El Hospital capacita a su personal?	SI NO	43 12

		Comentarios:	4 Una no respondió esa pregunta, y otros en comentarios escribieron que a veces capacitan y que es a algunas personas.
16	La capacitación que imparte la institución a su personal es:	a. Interna con Instructor Externo. b. Interna con Instructor Interno (del mismo Hospital). c. Externa en forma física. d. Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet).	✓ 24 ✓ 35
17	Qué tipo de competencias se desarrollan en el personal:	a. Técnicas b. Habilidades c. Nivel académico d. Otro _____	59
18	¿Existen planes de carrera individuales en el Hospital?	SI NO Comentarios:	59
19	¿Existen inconvenientes o problemas recurrentes?	SI NO Comentarios: _____	20 39
20	Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado		La institución está regida a nivel central y de allá vienen nombrados los nuevos trabajadores. No hay becas

	el espacio necesario		para promocionar a los trabajadores que lo deseen.
--	----------------------	--	--